

OS NOVOS MECANISMOS DE CONTROLO NAS
ORGANIZAÇÕES E INDIVÍDUOS - O IMPACTO DAS
PRÁTICAS DISCURSIVAS NAS ORGANIZAÇÕES E NOS
INDIVÍDUOS

Maria Seixas Lopes Soeiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Lisboa, Outubro de 2017

Agradecimentos

Por vezes deparamo-nos com situações para as quais não estamos preparados. A entrega deste trabalho representa não só o término de um etapa académica, como também a demonstração de que, com as pessoas certas ao nosso lado, conseguimos ultrapassar todas as adversidades. Este espaço serve para agradecer a todas as pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

Ao meu Pai, João Soeiro, por me mostrar que desistir não é opção, mesmo no meio das adversidades da vida, por me ensinar a lutar até ao fim, com seriedade. À minha Mãe, Marília Lopes, uma grande mulher, pelo amor, pela fé e pela coragem que me transmite, desde de sempre. A ambos, obrigada por todo o investimento que fizeram na minha educação, por nunca deixarem que me faltassem as condições para prosseguir o meu caminho e por todo o amor que me transmitem desde o dia em que eu nasci.

Ao meu Irmão, António Soeiro, pela sua alegria de viver e pela sua maturidade, que nunca deixou de estar do meu lado, mesmo no meio da reviravolta das nossas vidas.

Ao meu Avô, Jorge Soeiro, o meu Homem preferido, que, mesmo estando longe, esteve perto.

Ao meu Companheiro, Bernardo Gerardo, por ser o meu pilar, por todo o seu amor e pelas palavras de coragem em todos os dias que eu quis desistir.

Ao meu orientador, Professor Henrique Duarte, por todo o conhecimento que me transmitiu, pela sua disponibilidade para ajudar, pelos conselhos valiosos que me deu, mas acima de tudo, por não me ter deixado desistir. Sem ele, não teria terminado este trabalho.

Ao Diogo Nogueira, à Maria José Mano, à Vânia Sousa e à família Gerardo, que acompanharam de perto a realização deste trabalho, pelas palavras preciosas, que me ajudaram a não desistir, pela vossa presença e pelo vosso amor.

Aos meus amigos, Beatriz Costa, João Neves, Lizanny Santos, Martina Roque e Raquel Jamanca, pela amizade, por respeitarem o meu trabalho e perceberem as minhas ausências nos cafés de meia noite.

A todos os hotéis e a todos os participantes, obrigada pela vossa disponibilidade e valiosa contribuição ao responderem aos questionários.

O meu profundo e sincero obrigada a todos!

Resumo

Os limites funcionais e hierárquicos que existiam nas organizações, têm perdido espaço nos dias de hoje. A competitividade e rápido avanço tecnológico torna mais difícil o cumprimento dos objetivos organizacionais e alinhamento com as necessidades de mercado (Seo, Park, & Kim, 2011). A criação e gestão dos mecanismos de controlo é importante, uma vez que possibilitam verificar se as pessoas estão ou não centradas e focadas naquilo que são os objetivos da organização na qual estão inseridos. Uma das formas de conseguir alinhar os colaboradores com os objetivos organizacionais é através da comunicação.

A comunicação nas organizações tem de facto muito importância, uma vez que, não é apenas o meio pelo qual estabelecemos a existência das organizações, mas também é através da comunicação que as pessoas conseguem estar organizados e agir coletivamente (Cooren, Vaara, Langley, & Tsoukas, 2014).

A investigação em si procura estudar qual o impacto que as práticas discursivas têm nos colaboradores e nas organizações. A recolha de dados para o presente estudo foi realizada através da aplicação de um inquérito, na área da hotelaria, em cinco cadeias hoteleiras, abordando 15 unidades hoteleiras diferentes, constituídas no seu todo por 78 equipas. A amostra é constituída por 455 indivíduos, dos quais cerca de 44% pertencem ao sexo feminino e os restantes 56% pertencem ao sexo masculino. As variáveis medidas no questionário foram *Social Networks: Communication Network*, Promoção de Valores e Crenças, Cinismo, Confiança Organizacional, Clima de Medo, Clima de Confiança, Promoção de Medo e Ameaças, Identificação Organizacional, *Commitment* e Intenção de Saída.

Os resultados deste estudo remetem para a importância da comunicação, que se apresenta como determinante na criação do clima nas organizações, moldando também o comportamento dos indivíduos. Com o presente estudo podemos ainda concluir que a partilha de conteúdos entre os colegas tem um impacto significativo no clima organizacional.

Palavras-Chave: Práticas Discursivas, Controlo, Clima Organizacional, Partilha

Abstract

The functional and hierarchic limits that existed in the organizations have been loosening ground. Due to competitiveness and to a swift technologic progress, it is harder to fulfill the organizational objectives in line with the market needs (Seo, Park, & Kim, 2011). With competitiveness interfering in the labour market, it is important to create and manage control mechanism capable of verifying whether the persons are centered and focused on the objectives of the organization and communication is one of the ways to align the collaborators with the organizational objectives.

Communication is paramount in any organization, not only because it is a vehicle that confirms its existence but also because it is through communication that people can organize themselves and act collectively (Cooren, Vaara, Langley, & Tsoukas, 2014)

This investigation intends to study the impact that discursive practices have upon the collaborators and the organizations. The data for this study were collected through an inquiry made in five hotel chains, encompassing 15 different hotel units and a total of 78 teams. The sample contains 455 individuals, from which ca. 44% are women and 56% men. The variables measured in the study were Social Networks: Communication Network, Promotion of Values and Beliefs, Cynicism, Organizational Trust, Fear Climate, Trust Climate, Promoting Fear and Threats, Organizational Identification, *Commitment* and Intent to Leave.

The results of this study emphasize the importance of communication, understood as indispensable in the creation of a good ambiance within the organization and as a conditioner of the individuals' behavior. From this study we can also conclude that the sharing of contents among colleagues has a significant impact on the ambiance of the organization.

Keywords: Discursive practices, Control, Organizational climate, Sharing

Sumário Executivo

Com a competitividade presente no mercado de trabalho, a criação e gestão dos mecanismos de controlo é importante, uma vez que possibilitam verificar se as pessoas estão ou não centradas e focadas naquilo que são os objetivos da organização na qual estão inseridos. As práticas discursivas são um tipo de controlo que adquire elevada importância no dia-a-dia das organizações, não só por ser considerado o meio pelo qual se estabelecem as relações nas organizações, mas também por ser através da comunicação que as pessoas conseguem estar organizadas e agir coletivamente (Cooren, Vaara, Langley, & Tsoukas, 2014).

Quando falamos de controlo, seja ele de que tipo for, direcionamos as atenções para a capacidade dos *managers* de garantirem o alinhamento dos comportamentos dos colaboradores, com os objetivos e estratégias organizacionais (Malmi & Brown, 2008). As práticas discursivas, enquanto formas de controlo, pretendem ganhar o suporte organizacional, através de discursos que irão influenciar, não só a forma de pensar e sentir dos indivíduos, como também a forma de interagir com a restante organização (Costa, Duarte, & Palermo, 2014). Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto que as práticas discursivas têm nos colaboradores e nas organizações.

A literatura existente permitiu-nos aprofundar o conhecimento sobre o tema e definir as nossas hipóteses de estudo. Posteriormente a esta fase aplicámos um questionário a profissionais ativos na área de hotelaria. Os resultados do presente questionário foram analisados a nível estatístico, o que permitiu uma confrontação entre os mesmos e a própria literatura, comprovando as nossas hipóteses de estudo. A análise realizada foi uma análise multinível, abordando os três níveis da organização - nível individual, nível de equipa e nível do hotel.

A amostra do presente estudo é constituída por 455 indivíduos, dos quais cerca de 44% pertencem ao sexo feminino e os restantes 56% pertencem ao sexo masculino. Os resultados remetem para a importância da comunicação, que se apresenta como determinante na criação do clima nas organizações, moldando também o comportamento dos indivíduos. Com o presente estudo podemos ainda concluir que a partilha de conteúdos entre os colegas tem um impacto significativo no clima organizacional.

As nossas conclusões vão ao encontro do argumento apresentado por Costa, Duarte & Palermo (2014), que aborda a comunicação como a forma como as

organizações transmitem os seus valores e a forma como aumentam o envolvimento dos seus colaboradores, pelo que, tem influência nas atitudes dos seus colaboradores.

No que respeita ao primeiro grupo de hipóteses, relacionadas com o clima de confiança, podemos atestar que este é estabelecido ao nível das equipas e através da partilha de conteúdos entre os colegas. Para além disso, um clima de confiança na organização aumenta a identificação organizacional e o compromisso dos colaboradores, diminui a sua intenção de saída, bem como os comportamentos de cinismo. Esta conclusão vai ao encontro da literatura apresentada por vários autores. Tal como exposto por Costa, Duarte, & Palermo (2014), a comunicação é usada estrategicamente pelas organizações sendo que, quando falamos de discursos baseados em sucesso, cooperação, lealdade e qualidade, podemos conferir que estes provocam sentimentos positivos nos colaboradores, tais como envolvimento e aceitação da organização.

Olhando também para o tipo de discursos baseados no medo e nas ameaças, podemos assumir que estes também têm impacto no clima organizacional. Para além disso, a perceção de um clima de medo ocorre mais a nível individual do que ao nível das equipas e dos hóteis, e é criado através da promoção do medo e de ameaças perante os colaboradores.

Um resultado que nos parece muito significativo está relacionado com o cinismo. Os colaboradores das organizações que vivenciam um clima de medo têm atitudes cínicas perante as mesmas, acabando por ter uma atitude de adaptação, isto é, pela frente aceitam as situações da forma como são apresentadas, mas quando efetivamente têm de agir, acabam por ter comportamentos contrários ao desejado.

Concluindo a questão do medo, atestamos que efetivamente o medo não é funcional nas organizações, uma vez que produz efeitos negativos nos colaboradores, como a intenção de saída, e na organização, que diminui a sua coesão com a presença de colaboradores cínicos.

Por fim, e abordando a partilha de conteúdos entre os colaboradores, atestamos que quando esta partilha ocorre leva à perceção de um clima de confiança ou um clima de medo, seja ao nível das equipas ou dos hotéis no seu todo. Os resultados deste estudo remetem para a conclusão de que as equipas que são mais isoladas, no que respeita à partilha entre os colaboradores, tem um clima organizacional menos intensificado, e as equipas que mais partilham tem um clima organizacional mais saudável.

Apesar das limitações que apareceram ao longo do estudo, o setor de serviços, nomeadamente a área de hotelaria, parece-nos uma área de investigação bastante interessante, na qual se poderia aprofundar o estudo de outras dimensões ligadas à comunicação, como por exemplo, os tipos de liderança que existem. A par disto, e tendo em conta a limitação da amostra no que respeita ao público alvo, poderia ser interessante expandir a área de investigação para outros setores.

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract.....	IV
Sumário Executivo	V
Índice	VIII
Índice de Figuras	IX
Índice de Tabelas	IX
1. Introdução	1
1.1. Controlo Burocrático	4
1.2. Novas Formas de Controlo	7
2. Práticas Discursivas	8
2.1. Práticas Discursivas e o Clima de Confiança	8
2.2. Práticas Discursivas e o Clima de Medo	15
3. Partilha de Conteúdos	18
4. Metodologia.....	19
4.1. Explicação Sumária do Método.....	19
4.2. Amostra	19
4.3. Variáveis	21
5. Resultados.....	25
6. Discussão	38
7. Conclusões e limitações do estudo	41
8. Bibliografia.....	43
Anexo I	49
Anexo II.....	60

Índice de Figuras

Figura I – Modelo de Investigação	4
---	---

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável <i>Social Networks: Communication Network</i>	50
Tabela 2 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Promoção de Valores	50
Tabela 3 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Cinismo	51
Tabela 4 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Confiança Organizacional.....	52
Tabela 5 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Promoção de Medo e Ameaças.....	53
Tabela 6 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Clima de Confiança	54
Tabela 7 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Clima de Medo.....	55
Tabela 8 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Commitment	56
Tabela 9 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Intenção de Saída ..	57
Tabela 10 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Identificação Organizacional.....	58
Tabela 11 – Médias, desvios padrões, variâncias e correlações a nível individual (Nível 1).....	26
Tabela 12 – Médias, desvios padrões, variâncias e correlações a nível de equipa (Nível 2).....	27
Tabela 13 – Médias, desvios padrões, variâncias e correlações a nível de hotel (Nível 3)	27
Tabela 14 – Estimativas para preditores do Clima de Confiança.....	29
Tabela 15 Estimativas para preditores do Clima de Medo	30
Tabela 16 – Estimativas para preditores de Identificação Organizacional.....	32
Tabela 17 – Estimativas para preditores do <i>Commitment</i>	33
Tabela 18 – Estimativas para preditores da Intenção de Saída.....	35
Tabela 19 – Estimativas para preditores do Cinismo	37

1. Introdução

O controlo organizacional e as formas de gestão são um tema comum (Alvesson & Karreman, 2004) e tem vindo a ser abordado pelas organizações ao longo do tempo. A presença e o uso do controlo é justificada em três aspetos: as organizações emergem e sobrevivem porque os indivíduos são melhores em conjunto do que individualmente; quando devidamente controlados, os indivíduos regulam-se a si mesmos, tendo sempre em conta a organização como um todo; e por fim, o controlo exercido através dos Recursos Humanos é o mecanismo mais usado para integrar ambas as dimensões: as ações do indivíduos e os interesses e necessidades da organização (Snell & Youndt, 1995).

O controlo é reconhecido como um instrumento organizacional que, com um conjunto de processos e de meios, alinhando a performance dos indivíduos com os objetivos organizacionais, tem como objetivo o cumprimento das necessidades organizacionais (Etzioni, 1965). Podemos reconhecer o controlo também como um processo de monitorização, avaliação e compensação, em que a informação utilizada ao longo de todo o processo consiste em medidas de comportamento ou *outputs*, remetendo para avaliação de performance (Ouchi, 1975). Noutra perspetiva, mais simplista, o controlo é um processo que alinha as ações e desejos dos indivíduos com os objetivos organizacionais (Snell, 1992).

Como podemos verificar pela exibição das diferentes definições, o conceito de controlo é algo que varia consoante o contexto. No entanto, estas remetem sempre para a existência de poder (influência), com o objetivo de assegurar os recursos necessários e alinhar os indivíduos ou grupos aos objetivos delineados (Alvesson & Karreman, 2004). Mais ainda, podemos aferir que as abordagens apresentadas remetem para um controlo baseado no propósito de que existe alguém que irá controlar os comportamentos dos outros (Malmi & Brown, 2008).

Com a competitividade presente no mercado de trabalho, a criação e gestão dos mecanismos de controlo é importante, uma vez que possibilitam verificar se as pessoas estão ou não centradas e focadas naquilo que são os objetivos da organização na qual estão inseridos. Quanto maiores forem as organizações, maior será a sua complexidade, tanto a nível da estrutura hierárquica, como a nível da sua complexidade e, nestas situações, a existência de controlo organizacional é ainda mais imperativa (Ouchi, 1975). Atualmente o controlo e a disciplina das organizações já não se regem por

regulações burocráticas – Controlo Burocrático -, mas sim por um controlo normativo e de auto – regulamentação – Novas formas de controlo (Gabriel, 1999).

O caminho percorrido no âmbito dos mecanismos de controlo é caracterizado por uma alteração da interpretação do controlo e, conseqüentemente, da sua implementação nas organizações (Styhre, 2008). Os instrumentos utilizados por ambas abordagens de controlo são semelhantes, no entanto as formas de controlo tradicionais são muito focadas nas políticas formais de Recursos Humanos, enquanto que as novas formas pretendem ganhar o suporte organizacional, através de discursos que irão influenciar, não só a forma de pensar e sentir dos indivíduos, como também a forma de interagir com a restante organização (Costa, Duarte, & Palermo, 2014).

A presente tese tem como objetivo principal compreender qual o impacto que as novas formas de controlo têm nas organizações e nos seus colaboradores, no que diz respeito às práticas discursivas. Associado a este, são estipulados outros objetivos:

Objetivo 1. Entender de que forma é que o controlo é exercido nas organizações;

Objetivo 2. Aprender a relação entre as práticas discursivas organizacionais e o clima organizacional;

Objetivo 3. Estudar em que medida a partilha de conteúdos entre colaboradores afeta o clima organizacional;

Objetivo 4. Perceber qual o grau de ligação entre o clima organizacional e a identificação organizacional, *commitment* por parte dos colaboradores e a intenção de saída.

Neste sentido, propõe-se que a presença das práticas discursivas numa organização irá facilitar a intensificação do clima organizacional, seja ele de confiança ou de medo, que por sua vez terá impacto nos indivíduos, acabando por influenciar a sua identificação com a organização, o *commitment* perante a mesma, a sua intenção de saída da organização e a presença de cinismo na organização. Por outro lado, e de acordo com a variável moderadora, espera-se que quanto maior for a partilha de conteúdos entre os colaboradores, mais intensificado ficará o clima organizacional.

Assim, propõe-se o seguinte modelo:

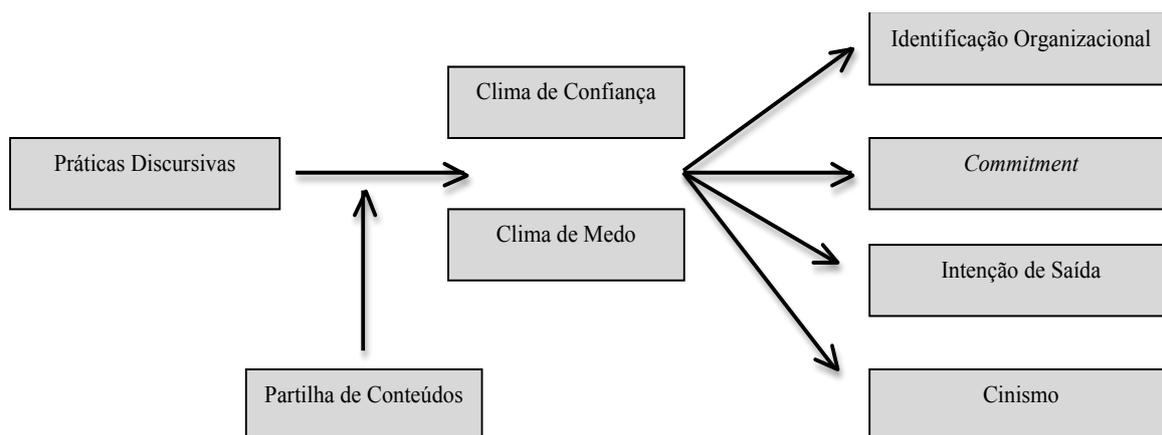


Figura I – Modelo de Investigação

1.1. Controlo Burocrático

O controlo burocrático é a abordagem segundo a qual, existe o estabelecimento de rotinas e processos standardizados (Styhre, 2008) e em que o controlo é exercido através de regras, políticas e incentivos formais (Alvesson & Karreman, 2004). Deste modo, implica o estabelecimento de papéis, a definição clara dos níveis hierárquicos, uma documentação e estabelecimento de reporte claros (Styhre, 2008). Segundo esta perspetiva, a forma predominante é a racionalidade (Styhre, 2008), manifestada pelas práticas standardizadas e pela monitorização, avaliação e adaptação das atividades que influenciam o sucesso das relações organizacionais (Vosselman & Meer-Kooistra, 2006).

O controlo burocrático considera três dimensões: controlo do *input*, o controlo de comportamento e o controlo de *output*, com objetivos e propósitos distintos (Ouchi & Maguire, 1975).

A abordagem burocrática propõe a inclusão de várias dimensões dos Recursos Humanos, sendo que o controlo de *output* e *input* se relacionam com a Avaliação de Desempenho e com o Sistema de Remunerações, e o controlo de comportamento está relacionado com os valores e crenças requeridos num processo de seleção ou no momento de formação (Snell & Youndt, 1995).

O controlo pode ser atingido através da diminuição das diferentes preferências dos colaboradores (Eisenhardt, 1985 citado por Snell & Youndt, 1992). Neste sentido, surge o controlo de *input*, caracterizado pela regulação das condições antecedentes à

performance, tais como conhecimentos, *skills*, valores e motivação dos colaboradores (Snell, 1992). A dimensão considerada constituiu uma mais valia para certas práticas de Recursos Humanos, nomeadamente ao nível do processo de seleção, uma vez que, com a definição de um conjunto de valores homogéneos antecedentes à performance, as organizações adquirem as competências necessárias que permitem adaptar as novas contratações àquilo que são as necessidades da empresa, podendo esperar um elevado compromisso perante os objetivos da mesma (Snell & Youndt, 1995). Neste sentido, com a antecipação das características necessárias para o cargo a ocupar, é possível garantir a capacidade suficiente dos colaboradores para corresponderem com os objetivos do seu trabalho (Snell, 1992). Mais do que a capacidade dos colaboradores, pode ser espetável que estes tenham comportamentos apropriados à sua conduta (Snell & Youndt, 1995), permitindo desta forma a prevenção de aspetos negativos a nível de performance (Snell, 1992).

Quando falamos de ambientes de trabalho complexos e ambíguos, este tipo de controlo é muito usado, uma vez que obriga os indivíduos a estarem alinhados com um propósito comum (Snell & Youndt, 1995).

O controlo de comportamento está ligado ao raciocínio de que a performance da organização pode ser maximizada, excluindo ameaças externas (Jaegar & Baliga, 1985). Este controlo regula as ações dos indivíduos (Yu & Ming, 2008) e não os resultados obtidos (Costa, Duarte, & Palermo, 2014), e implica o estabelecimento de regras e presença de supervisão direta e processos standardizados (Styhre, 2008). Para além disto, controla o processo de transformação do trabalho, ou seja, regula o princípio, meio e fim das ações dos indivíduos e é exercido sempre em modo *top-down*, como forma de processos articulados (Snell, 1992).

Este controlo nasce como uma resposta à necessidade de orientação das ações dos indivíduos, culminando, desta forma, numa supervisão muito próxima (Ouchi & Maguire, 1975). Esta irá obrigar os indivíduos a seguir, de forma correta, os processos previamente standardizados (Snell & Youndt, 1995). Neste contexto, o *feedback* é usado como instrumento de retificação da situação e não como medida de prevenção (Snell & Youndt, 1995).

Para uma análise justa e transparente dos comportamentos dos indivíduos é muito importante que exista entre eles e os seus supervisores um acordo relativo ao processo em que os *inputs* se transformam em *outputs*, isto é, deve haver uma definição clara e conhecimento total de ambas as partes da relação causa-efeito (Ouchi &

Maguire, 1975). A não existência deste conhecimento torna muito difícil a tradução dos objetivos definidos em ações específicas (Ouchi & Maguire, 1975), não sendo possível, desta forma, standardizar as mesmas e proceder à avaliação do comportamento e da performance dos subordinados (Snell, 1992). Neste sentido, podemos considerar o conhecimento da relação causa-efeito um pré-requisito do sucesso do controlo de comportamento (Ouchi & Maguire, 1975). Para além disto, é importante que os supervisores conheçam o contexto em que a organização está inserida, tenham presente uma definição clara dos comportamentos desejados e, por fim, saibam quais são as ações que provocam tais comportamentos desejáveis, ligados, certamente, aos objetivos previamente estabelecidos (Snell, 1992).

A terceira e última dimensão do controlo burocrático é o controlo de *outputs*, segundo o qual são estabelecidos os objetivos que os indivíduos deverão cumprir, inculcando, desta forma, responsabilização pelos resultados atingidos, após a sua avaliação (Snell & Youndt, 1995). Este controlo surge como uma resposta à necessidade dos supervisores providenciarem uma evidência legítima de performance aos colaboradores (Ouchi & Maguire, 1975).

Como alternativa ao controlo de comportamento (Ouchi G. W., 1977), o controlo de *outputs* passa pelo estabelecimento de objetivos e não pela definição dos comportamentos desejados, permitindo, desta forma, que os indivíduos tenham liberdade para escolherem o caminho que quiserem para chegar aos objetivos previamente definidos (Snell, 1992). Podemos inclusivamente olhar para o controlo de *outputs* como uma forma de apresentação dos objetivos organizacionais, uma vez que são definidos os parâmetros de avaliação, que remetem para o cumprimento destes (Snell & Youndt, 1995).

Abordando este tipo de controlo no contexto específico das práticas de Recursos Humanos, estando associado a resultados, o controlo de *outputs* remete para uma avaliação de desempenho orientada pelos mesmos, o que pode influenciar o sistema de remunerações, se for definido com base na performance dos indivíduos (Snell & Youndt, 1995). Assim, podemos relacionar este tipo de controlo com uma gestão por objetivos, posto que são definidos com muita clareza e transparência e é dada a possibilidade de decisão dos indivíduos do caminho que irão percorrer até ao seu cumprimento (Snell, 1992).

A clareza e transparência dos objetivos são muito importantes (Snell & Youndt, 1995), bem como a definição daquilo que é esperado dos indivíduos e quais os aspetos

em que a sua performance será avaliada (Snell, 1992), por forma a que não surjam dúvidas sobre os mesmos. Mais importante do que a noção do processo, é a existência de uma medida fiável e válida, que permita uma avaliação justa dos *outputs* pretendidos (Ouchi, 1975).

Este tipo de controlo é muito usado quando falamos de empresas grandes, com funções complexas e de grande interdependência, em que o supervisor está pouco familiarizado com a tarefa em questão e com as suas implicações. Neste contexto, é importante disponibilizar evidências claras que permitem um esclarecimento do processo de avaliação (Ouchi & Maguire, 1975).

1.2. Novas Formas de Controlo

A presença da globalização e da alta competitividade nas organizações (Grey & Garsten, 2001), que estão cada vez mais *flats* e virtuais, implicou o aparecimento das novas formas de controlo, que valorizam a pouca especialização dos colaboradores, realçando a flexibilidade e diversidade de competências (Johnson, Wood, Brewster, & Brookes, 2009), a transferência de autonomia nas decisões e a pouca standardização formal (Heckscher, 1994). Os princípios são mais abstratos mas continuam a guiar os comportamentos e garantir a flexibilidade (Heckscher, 1994), e o apoio aos colaboradores.

A valorização dos aspetos mencionados produz efeitos positivos nas organizações. A exclusão das regras rígidas e do controlo formal aumenta o nível de *commitment* dos colaboradores (Courpasson & Dany, 2003), que se sentem comprometidos com a organização. Para além disto, devido ao processo participativo nas decisões (Courpasson & Dany, 2003), existe um maior consenso entre a organização e os colaboradores (Heckscher, 1994), o que se traduz em sentimentos como valorização, apoio e confiança, eliminando assim comportamentos desviantes (Johnson, Wood, Brewster, & Brookes, 2009).

O controlo pós-burocrático é caracterizado pela definição de interpretações e valores, que são percebidos e partilhados pelos membros da organização (Costa, Duarte, & Palermo, 2014), guiando as suas ações através de uma compreensão comum (Alvesson & Karreman, 2004). As organizações passaram de controlos rígidos e regras que controlavam diariamente o trabalho realizado pelos indivíduos, para a existência de um controlo que remete para a importância do papel do mesmo na organização e da

relação entre ambos (Costa, Duarte, & Palermo, 2014). Aqui, também o papel dos *managers* se alterou, uma vez que estes deixaram de controlar o processo. As suas responsabilidades passam pela facilitação da relação, criando uma cultura de aprendizagem na organização (Raelin, 2011).

Estes mecanismos de controlo são constituídos por quatro dimensões, a saber, Mudanças Estruturais, Mudanças nas Tecnologias de Produção e Prestação de Serviços, Alterações das Tecnologias de vigia/controlo e a Promoção de Valores, Atitudes e Crenças por parte da Gestão de Topo. Existe um aspeto que permite a diferenciação destas quatro dimensões, no que respeita à forma como o controlo é reproduzido: se são práticas discursivas ou práticas não discursivas (Costa, Duarte, & Palermo, 2014).

Nas práticas não discursivas incluímos as dimensões que podem ser implementadas simultaneamente: Mudanças Estruturais, Mudanças nas Tecnologias de Produção e Prestação de Serviços, Alterações das Tecnologias de vigia/controlo. (Costa, Duarte, & Palermo, 2014).

As Mudanças Estruturais estão relacionadas com a existência de hierarquias pouco definidas e horário de trabalho flexível; as Mudanças nas tecnologias de fabricação e na prestação de serviços, reduzem o controlo individual nas tomadas de decisão e atividades que estão a decorrer; e as alterações nas tecnologias de vigia/controlo, que responsabilizam os indivíduos pelos seus erros e têm um papel importante no controlo dos resultados e na forma como os colaboradores vêm a organização (Costa, Duarte, & Palermo, 2014).

Às práticas discursivas, pertencem a promoção de valores, atitudes e crenças, que privilegiam o sucesso, a qualidade e o trabalho de equipa, e que através dos discursos influencia, mais facilmente, os pensamentos dos colaboradores e a sua perceção de suporte organizacional, promovendo a identificação com a organização, bem como integração e interação com os restantes membros (Costa, Duarte, & Palermo, 2014).

2. Práticas Discursivas

2.1. Práticas Discursivas e o Clima de Confiança

É através das práticas discursivas que as organizações transmitem os seus valores, crenças e objetivos aos colaboradores, inteiramente relacionados com a visão de sucesso da organização (Gabriel, 1999). No que diz respeito à orientação e influência

nos colaboradores, as práticas formais têm algumas limitações. É neste sentido que surgem as práticas discursivas que, através da evidência dos valores da organização, têm uma capacidade de difusão perante os colaboradores, aumentando assim a sua aceitação e envolvimento (Costa, Duarte & Palermo, 2014).

É clara a ligação entre estas práticas e a comunicação, atribuindo a esta um papel fundamental neste processo. Desde a Revolução Industrial, com o aumento da competitividade e instabilidade dos mercados, que as organizações foram obrigadas a repensar as formas de comunicação, desenvolvendo novas práticas como resposta à circunstância em que estavam inseridas (Oetzel & Ting-Toomey, 2006).

Associado às alterações do próprio mercado, também a comunicação sofreu algumas alterações ao longo do tempo, nomeadamente o próprio conceito. O processo da comunicação define-se por um momento relacional, em que há o envio de uma mensagem e a recepção da mesma, por parte de outra pessoa. Esta comunicação pode ser feita através de várias formas: de um discurso, de gestos, textos, e outras (Cornelissen, Burand, Lammers & Vaara, 2015). Outra abordagem ao conceito remete para um mecanismo que providencia pistas que, de certa forma, orientam os colaboradores no contexto social em que estão inseridos (Campbell & Im, 2015).

A interpretação mais abrangente da noção de comunicação é constituída por três conceitos: **Metáfora da Conduta**, segundo a qual a comunicação é a transmissão e recepção de uma mensagem; este processo é caracterizado pela sua susceptibilidade, ao permitir diferentes interpretações cognitivas pelos vários intervenientes; **Abordagem Performativa**, distinguida pelo efeito que a comunicação tem nas pessoas; segundo esta abordagem, a linguagem é como uma força que afeta diretamente os pensamentos e comportamentos dos indivíduos; e ainda comunicação como **constituição das organizações**, caracterizada como um processo dinâmico, contínuo e interativo nos diferentes níveis da organização e com diferentes efeitos na mesma, ao invés de ser apenas um canal de transmissão de informação e troca de discursos (Cornelissen, Burand, Lammers & Vaara, 2015).

A compreensão da comunicação organizacional permite perceber as alterações das organizações, bem como as que acontecem no contexto em que estão inseridas (Cornelissen, Burand, Lammers & Vaara 2015). Neste sentido, podemos considerar a comunicação como fundamental no sucesso de uma organização, principalmente ao longo de um processo de mudança (Husain, 2013), bem como em momentos de incerteza (Nikandrou, Papalexandris, & Bourantas, 2000). É também através das

práticas discursivas que as organizações influenciam a forma de agir e pensar dos seus colaboradores (Costa, Duarte, & Palermo, 2014).

A rápida globalização e competição existente no mercado de trabalho exige uma adaptação e flexibilidade das organizações e dos seus indivíduos (Grey & Garsten, 2001). A acrescentar a este fator, os mercados vivem agora de contratos de trabalho mais curtos e de novas formas de trabalho, tais como o trabalho temporário, o que leva à permanência de relações menos intensas (Grey & Garsten, 2001). No entanto, a diversidade e interdependência das relações continua a prevalecer, atribuindo assim à confiança um papel fundamental no sucesso das organizações, facilitando o cumprimento dos seus objetivos e dos objetivos pessoais (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) e a existência de coesão e cooperação entre os colaboradores mais eficaz e eficiente (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Para além da confiança como fator individual, podemos abordar este conceito ao nível do clima organizacional representando o contexto da cultura da organização (Permarupan, Saufi, Kasim, & Balakrishnan, 2013), isto é, o conjunto de características que descrevem a organização, distinguindo-a perante outras. Estas características, para além de permanecerem ao longo do tempo, influenciam os comportamentos dos colaboradores (Forehand & Gilmer, 1964). Assim, um clima de confiança pode ser definido como a disposição que os colaboradores têm para confiarem na credibilidade da organização (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

A confiança define-se como a capacidade de se tornar vulnerável em relação às ações de outra pessoa, baseada na expectativa de que essa irá cumprir com a ação desejada, sem deter a capacidade de monitorizar ou controlar tal ação (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). Segundo este conceito a confiança engloba três dimensões (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998): a expectativa relativamente à ação do outro, esperando sempre que seja benéfica (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998); o não controlo da ação na totalidade, que inclui o risco desta não ser cumprida como estava estipulado (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998), e a vulnerabilidade envolvida no processo, que implica a existência de algo de extrema importância que não se quer perder (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995); e ainda o grau de dependência existente, uma vez que os *outcomes* de uma parte irão necessariamente influenciar as ações da outra parte (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998).

Para além destas três dimensões, a confiança implica três condições: habilidade, benevolência e integridade. A habilidade remete para o conjunto de *skills*, competências

e características que permitem que uma parte tenha influência num outro domínio específico; a benevolência, que está relacionada com a percepção positiva perante o outro; e integridade, que envolve a percepção dos princípios considerados aceitáveis (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

A acrescentar a esta definição, podemos referir que a confiança se baseia em percepções sobre uma outra parte, que são esboçadas através da informação que é recebida (Thomas, 2009). A comunicação assume aqui um papel determinante, considerando que os colaboradores apenas confiam na sua organização, se acreditarem que a informação foi transmitida no tempo certo, que é adequada e que possam tirar partido da mesma (Thomas, 2009). Adicionalmente, se abordarmos a partilha de conteúdo dentro das organizações, decorrendo esta de um carácter autêntico, está associado à confiança (Sankowska, 2013), o que nos faz refletir um pouco sobre a sua importância nos dias de hoje, mesmo estando rodeados de tecnologia (Sankowska, 2013).

Olhando para a confiança como um tipo de clima organizacional, podemos esperar que a comunicação seja o seu potenciador, delineando, neste sentido, a seguinte hipótese:

Hipótese 1 a) –As práticas discursivas têm uma associação positiva com o clima de confiança na organização.

Considerando a organização como um sítio seguro, no qual o colaborador confia e se sente à vontade para uma comunicação aberta, podemos afirmar que isto tem um impacto no que respeita ao seu envolvimento e identificação com a organização (Thomas, 2009). Neste sentido, podemos assumir que o clima de confiança tem um impacto na identificação organizacional (Thomas, 2009). O processo de identificação com uma organização passa pelo sentimento de segurança e pertença perante a mesma, com espaço para aplicar e desenvolver as suas competências, atribuindo à confiança um papel vital para as organizações, beneficiando-as em vários aspetos, nomeadamente na comunicação (Sankowska, 2013). Assim, podemos olhar para a confiança como uma forma específica de poder (Grey & Garsten, 2001).

O clima organizacional de confiança permite aos colaboradores estarem à vontade para partilharem as suas perceções, de terem voz e serem tomados com seriedade (Smidts, Pruyn, & Riel, 2001). Este clima poderá levar ao aumento da identificação organizacional, uma vez que as pessoas sentem-se reconhecidas e como

parte de um processo participativo (Smidts, Pruyn, & Riel, 2001). Aqui a comunicação tem um papel importante, sendo esta uma das formas que as organizações têm de influenciar os colaboradores (Smidts, Pruyn, & Riel, 2001).

A identificação organizacional define-se pelo grau em que os colaboradores incorporam em si as mesmas características que atribuem à organização a que pertencem (Dutton, Durerich, & Harquail, 1994). A importância da identificação organizacional tem vindo a ser demonstrada ao longo de vários estudos, realçando que quanto mais as pessoas se sentem parte da organização, maior é a probabilidade de trabalharem mais, cooperarem mais de forma livre, impondo um esforço extra, e terem uma melhor performance (Bartel, 2001). A identificação organizacional, considerada como ingrediente chave para o sucesso das organizações, tem também benefícios no que respeita à sua coesão (Smidts, Pruyn, & Riel, 2001). Mais ainda, se os colaboradores sentirem um sentimento de identificação forte com a organização estão mais propensos a ter atitudes de maior suporte e de encontro com aquilo que são os objetivos organizacionais (Ashforth & Mael, 1989), bem como corresponderem com comportamentos de cidadania (Dutton, Durerich, & Harquail, 1994). Desta forma, podemos considerar a identificação organizacional como um meio para que os colaboradores tomem decisões e ajam de acordo com aquilo que são os objetivos organizacionais (Ashforth & Mael, 1989).

Os interesses, valores e objetivos transmitidos pela organização são considerados *inputs* vitais para o sucesso organizacional, tal como o clima de confiança que prevalece nas organizações é considerado como uma fonte para a identificação organizacional, sendo que quando os valores são similares, as pessoas sentem-se mais confiantes para se expressarem (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

Assim, e assumindo que o clima de confiança cria um sentimento de pertença e identificação organizacional (Campbell, 2015), delineamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1 b) – O clima de confiança na organização tem uma associação positiva com a identificação organizacional.

Com o mercado a ser gerido por um controlo menos formal (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), com a permanência da grande competitividade (Grey & Garsten, 2001) e grande interdependência de relações (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), o sucesso organizacional depende em parte do compromisso dos seus colaboradores perante os objetivos organizacionais.

Quem tem colaboradores mais comprometidos, tem também colaboradores mais eficientes e que se sentem identificados com os objetivos da organização, e ligados a esta (Meyer & Allen, 1991). Para além disso, assumem, perante as suas funções ou a organização, devoção, responsabilidade e lealdade, permitindo a antecipação de performance, *turnover* e absentismo (Permarupan, Saufi, Kasim, & Balakrishnan, 2013). A permanência da tecnologia no dia-a-dia das organizações, torna o seu desenvolvimento mais rápido e confortável, no entanto, as organizações serão sempre suportadas pelo envolvimento do capital humano (Permarupan, Saufi, Kasim, & Balakrishnan, 2013), o que lhe atribui muita relevância.

O *commitment* organizacional pode ser definido como o envolvimento e identificação do colaborador perante a organização a que pertence e os seus objetivos (Permarupan, Saufi, Kasim, & Balakrishnan, 2013). O *commitment* é constituído por três dimensões: dimensão afetiva (ligação afetiva perante a organização), de continuidade (as pessoas mantêm-se na organização porque têm medo das consequências que poderão existir se saírem da mesma) e dimensão normativa (as pessoas sentem-se obrigadas a pertencer à organização, devido aos valores partilhados).

Podemos olhar para o *commitment* como uma troca numa relação, em que a outra parte é tão importante, que é realizado o máximo de esforço para manter o sucesso dessa relação (Morgan & Hunt, 1994). É muitas vezes identificado como uma variável importante, que permite a percepção dos comportamentos dos colaboradores da organização (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Neste seguimento, olhamos para o *commitment* como algo que envolve a vulnerabilidade.

A vulnerabilidade envolvida nas relações existentes nas organizações apela à existência de um clima de confiança. Este é considerado um determinante importante na existência de compromisso nas relações (Morgan & Hunt, 1994), uma vez que os colaboradores confiam no alinhamento das características da organização e concordam em sentir-se vulneráveis a estas, correspondendo com comportamentos desejáveis, tais como o compromisso. Neste sentido, delineamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1 c) – O clima de confiança tem uma associação positiva com a existência de *commitment* por parte dos colaboradores.

O clima organizacional de confiança permite demonstrar lealdade perante os colaboradores, aumenta-lhes a moral e conseqüente produtividade, sendo que, desta forma, não dá espaço para que as pessoas sintam vontade de sair da mesma

(Permarupan, Saufi, Kasim, & Balakrishnan, 2013).

A confiança tem um papel central no funcionamento das organizações nos dias de hoje, o que influencia as atitudes dos colaboradores e é considerada como uma parte importante da interação social (Nikandrou, Papalexandris, & Bourantas, 2000) e um elemento fundamental, no que respeita ao aumento de atitudes positivas na organização (Cho & Song, 2017). Estando associada às atitudes e comportamentos dos colaboradores, a presença de confiança prediz o envolvimento de um colaborador, isto é, quando um colaborador sente que a organização é um sítio seguro para se exprimir, irá estar mais envolvido com a organização (Thomas, 2009). Por outro lado, tem um papel importante na redução da intenção de saída dos colaboradores (Cho & Song, 2017).

Com um clima organizacional de confiança as relações entre os colaboradores e a organização ficam bastante mais facilitadas (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) e, neste sentido, colocamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1 d) – O clima de confiança tem uma associação negativa com a existência de intenção de saída por parte dos colaboradores.

A presença do cinismo nas organizações tem sido estudada desde os anos 90 e assume alguma importância nas organizações do mercado dos dias de hoje (Chiaburu, Peng, Oh, Banks, & Lomeli, 2013).

Podemos definir cinismo como uma atitude negativa perante a organização, que compreende três dimensões: uma crença de que a organização tem falta de integridade, um afeto negativo perante a organização e ainda a tendência para desprezar e criticar os comportamentos perante a organização, tendo por base essas crenças e afetos. No que diz respeito à primeira dimensão do cinismo, as crenças, esta está relacionada com a falta de valores como a justiça, honestidade e sinceridade. Para além disto, a natureza dos comportamentos dos colaboradores cínicos pode também estar relacionada com a inconsistência dos comportamentos por parte dos restantes membros da organização (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Quanto ao afeto, podemos assumir que o cinismo está relacionado com reações emocionais, maioritariamente negativas, como a desilusão, frustração e até desgosto ou vergonha (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). A terceira dimensão do cinismo está relacionada com o comportamento, que normalmente é negativo e inclui o desprezo. O tipo de comportamento mais tendencioso é criticar a organização (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

O conceito de cinismo não inclui a personalidade dos colaboradores, é considerado um estado, que se baseia nas experiências individuais (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998) em resposta a circunstâncias adversas no local de trabalho de cada colaborador (Naus, Iterson, & Roe, 2007) mas que se pode alterar ao longo do tempo (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

A importância do controlo do cinismo está relacionada com as atitudes dos colaboradores perante a organização, uma vez que o cinismo diminui o nível de performance organizacional e compromisso por parte dos colaboradores (Chiaburu, Peng, Oh, Bank, & Lomeli, 2013). Tendo em conta este aspeto tão expressivo no sucesso organizacional, torna-se importante a presença de um clima de confiança, uma vez que permite que esta atitude negativa perante a mesma diminua ou até que não exista (Naus, Iterson, & Roe, 2007).

Neste sentido, podemos olhar para o clima de confiança como um redutor do cinismo organizacional, delineando a seguinte hipótese:

Hipótese 1 e) – O clima de confiança tem uma relação negativa com a presença de cinismo nas organizações.

2.2. Práticas Discursivas e o Clima de Medo

A comunicação é usada estrategicamente pelas organizações e quando falamos de discursos baseados em sucesso, cooperação, lealdade e qualidade, podemos aferir que estes se traduzem em sentimentos positivos nos colaboradores, bem como um maior envolvimento e aceitação da organização (Costa, Duarte, & Palermo, 2014). Neste contexto, e para além destes sentimentos positivos proporcionados aos colaboradores, existe outro tipo de discurso, baseado no medo e nas ameaças, que se encontra presente nas organizações.

Estes discursos relacionados com o apelo ao medo, caracterizam-se por mensagens persuasivas, que tentam despertar o medo nos colaboradores, demonstrando o prejuízo, caso estes não cumpram com aquilo que está definido nas mensagens enviadas (Dillard et al., 1996; Maddux & Rogers, 1983 in Zimmerman, et al., 2015). Este tipo de mensagens ocorrem quando se está a tentar influenciar atitudes, intenções e comportamentos de outros (Zimmerman, et al., 2015) e são constituídas por duas partes: a componente da ameaça, que remete para a natureza do medo e para a fragilidade do

público alvo; e a componente de ação, que é informação sobre a eficácia da resposta recomendada e encorajamento para a sua realização (Dillard & Anderson, 2004).

As práticas discursivas são utilizadas instrumentalmente pela organização para incutir nos seus colaboradores a importância dos valores organizacionais (Golant & Sillince, 2007). Se as organizações provocam o medo aquando da transmissão dos seus valores e objetivos, isto terá um impacto no comportamentos dos colaboradores, assumindo implicações associadas à sua dimensão humana – clima organizacional – e aos seus resultados – produtividade, criatividade e inovação, desempenho e sucesso organizacional (Dorado & Solarte, 2016).

Neste sentido, assumimos que as práticas discursivas que apelam ao medo têm um impacto na criação de um clima organizacional. Tendo isso como base elaboramos a seguinte hipótese:

Hipótese 2 a) – As práticas discursivas que recorrem ao apelo ao medo têm uma associação positiva com o clima de medo na organização.

O clima organizacional é considerado como um conjunto de características que descrevem uma organização, que a distinguem das outras organizações, que permanecem ao longo do tempo e que influenciam o comportamento dos colaboradores (Forehand & Gilmer, 1964). O clima organizacional de medo é considerado uma força negativa dominante nas organizações (Dorado & Solarte, 2016) e tem impacto nas interações sociais que ocorrem (Forehand & Gilmer, 1964).

Recorrendo ao apelo ao medo espera-se que influencie as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Janis & Feshbach, 1953) e que, quando a tensão emocional for despertada, os colaboradores se sintam motivados a aceitar as crenças ou recomendações defendidas pela organização (Janis & Feshbach, 1953), influenciando assim o compromisso por parte destes. O compromisso envolve vulnerabilidade (Morgan & Hunt, 1994) e quando o medo está envolvido neste processo, as pessoas tem medo das possíveis consequências que o não cumprimento das ordens possa ter e portanto sentem-se comprometidas com as mesmas (Higbee, 1969). Segundo esta abordagem, podemos considerar o *commitment* como uma troca numa relação (Morgan & Hunt, 1994), que acontece devido à emoção negativa do medo (Dorado & Solarte, 2016). Também a perspectiva do senso nos leva a assumir que quando alguém sente medo, a probabilidade maior será a de que irá aceitar as recomendações recebidas, de forma a evitar uma nova ameaça (Higbee, 1969).

Assim, podemos assumir que, com a existência de um clima de medo, que incute sentimentos negativos nos colaboradores, aumente o seu compromisso perante a organização, uma vez que estes têm medo das consequências que possam vir a sofrer. Apresentamos assim a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 2 b) – O clima de medo tem uma associação positiva com a existência de *commitment* por parte dos colaboradores.

A tendência de aceitar as ideias e sugestões apresentadas pela organização, segundo a abordagem de apelo ao medo, nem sempre tem o efeito que estas pretendem, que normalmente está relacionada com o cumprimento por parte dos colaboradores do solicitado. Por vezes podem ocorrer outro tipo de reações defensivas que, muitas vezes não vão ao encontro dos desejos das organizações (Janis & Feshbach, 1953). Isto porque o comportamento dos colaboradores da organização é influenciado pelas suas percepções do ambiente organizacional (Forehand & Gilmer, 1964). Se o que percebem é um ambiente de medo, as emoções sentidas fazem-nos reagir, de acordo com a reciprocidade, podendo esperar que as suas reações não sejam positivas. Estas reações tem efeito primeiramente nos colaboradores, gerando reações psicológicas, fisiológicas e comportamentais, que afetam a sua relação com a organização.

Assim e tendo em conta o referido acima podemos considerar as seguintes hipóteses:

Hipótese 2 c) – O clima de medo na organização tem uma associação negativa com a criação de identificação organizacional por parte dos colaboradores.

Hipótese 2 d) – O clima de medo tem uma associação positiva com a existência de intenção de saída por parte dos colaboradores.

Para além de estar envolver reações negativas por parte dos colaboradores, a presença do cinismo na organização revela impactos negativos em ambos, que dificultam o seu desenvolvimento (Arabaci, 2010). Quando abordamos a parte afetiva do cinismo, esta sugere sentimentos como a desilusão, frustração e até desgosto ou vergonha (Abraham, 2000).

Estes sentimentos podem ser despoletados pelo clima que se vivencia na organização. Se os colaboradores percebem um ambiente de medo, onde são ameaçados, e com o qual não se identificam, irão ter comportamentos desviantes, com

base em atitudes cínicas perante a organização. Torna-se importante perceber qual o grau de partilha entre os colaboradores e que impacto é que tem no clima organizacional.

Tendo em conta o supra mencionado, consideramos importante perceber qual o impacto que o clima de medo tem no que respeita ao cinismo. Neste sentido, prevemos que o clima de medo aumenta a presença de cinismo nas organizações, apresentando a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 2 e) – O clima de medo tem uma associação positiva com a presença de cinismo por parte dos colaboradores.

3. Partilha de Conteúdos

A partilha de informação é um processo central nas organizações, segundo o qual os membros das equipas utilizam os recursos de informação disponíveis para a partilha de conteúdos, que permite expandir o conjunto de informação disponível (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). No ambiente competitivo que se vive nas organizações nos dias de hoje, a partilha de conteúdos e sugestões por parte dos colaboradores compreende uma parte importante do seu sucesso (Detert & Burris, 2007). Para além de proporcionar melhores condições para as tomadas de decisão (Moye & Langfred, 2004), as equipas das organizações tornam-se mais coordenadas e eficientes, no que respeita ao cumprimento dos processos (Hoch, 2014).

A partilha de conteúdos decorre de três processos: a motivação, caracterizada por aquilo que leva à necessidade de partilha de conteúdo, tais como a definição de uma situação, redução de incerteza ou integração; a interação social, que refere a interação que ocorre entre os indivíduos; e processo de negociação, constituindo o resultado da interação social (Thompson & Fine, 1999).

A comunicação tem um papel predominante na partilha dos valores, crenças e objetivos organizacionais, que têm naturalmente um impacto nas perceções dos seus colaboradores (Costa, Duarte, & Palermo, 2014). Esta partilha tem também um papel determinante na criação de confiança na organização e no sentimento individual de pertença (Costa, Duarte, Palermo, 2014). Para além disso, com a partilha, os colaboradores deverão sentir-se mais ou menos apoiados pela organização, o que vai, de certa forma, influenciar as suas atitudes, correspondendo com apoio e com as necessidades organizacionais (Costa, Duarte, & Palermo, 2014). Direcionando esta

partilha para os colaboradores, quanto maior for a partilha dentro da organização, maior é a percepção individual dos colaboradores de que têm voz e têm um espaço para partilhar conteúdos, afetando positivamente o clima organizacional, através da criação de sentimentos como a confiança e a coesão (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

Torna-se importante perceber qual o grau de partilha entre os colaboradores e que impacto é que isso tem no clima organizacional. Neste sentido, prevemos que o aparecimento de um momento que possibilite a partilha por parte dos colaboradores, terá um impacto na intensificação do clima organizacional, apresentando a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 3 – Quanto maior for a partilha de conteúdos entre colegas, maior é a intensificação do clima organizacional.

4. Metodologia

4.1. Explicação Sumária do Método

No sentido de procedermos à recolha da amostra, o questionário (Anexo II) foi aplicado a profissionais ativos na área de Hotelaria e, embora a análise seja por equipas, este foi preenchido individualmente, garantindo a confidencialidade das suas respostas. Recorremos à entrega do questionário e respetivas respostas pessoalmente, garantindo desta forma uma base de dados suficientemente boa para trabalhar. Por outro lado, à entrega dos questionários tivemos oportunidade de dar individualmente um breve enquadramento e apresentar os objetivos do estudo a cada um dos respondentes.

Para o presente estudo recorreremos à análise Multinível, com o objetivo de analisarmos o clima organizacional dos hotéis, abordando duas dimensões: o clima ao nível individual e ao nível das equipas. No que respeita ao clima ao nível do hotel, , uma vez que os hotéis pertencem às respetivas cadeias, a sua variabilidade não se apresentou significativa.

Para o tratamento dos dados foi utilizado programa de análise estatística SPSS, que nos permitiu verificar as hipóteses apresentadas anteriormente.

4.2. Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 455 respondentes, dos quais cerca de 43,5% pertencem ao sexo feminino e os restantes 56,5% pertencem ao sexo masculino.

Da amostra mencionada podemos mencionar que os respondentes pertencem a 5 cadeias hoteleiras diferentes, divididos por 15 unidades hoteleiras localizadas no Algarve e em Lisboa. Adicionalmente e no que respeita à faixa etária dos inquiridos constatamos que cerca de 18,8% têm menos de 25 anos, 33,5% tem entre os 25 e 34 anos, 22,5% têm entre 35 e 44 anos e os restantes 25,2% têm idade superior a 45 anos.

Relativamente às habilitações académicas, os respondentes apresentam diferentes níveis, sendo que a maioria admite ter terminado o ensino secundário (44,4%). Cerca de 29,9% das respostas concentram os colaboradores que terminaram o primeiro, segundo ou terceiro ciclo de escolaridade. Seguidamente, cerca de 19,4% dos colaboradores possuiu uma licenciatura e os restantes 6,3% têm formação ao nível da Pós-Graduação, Mestrado e Doutoramento.

Quando questionados sobre os anos de experiência de trabalho, os resultados mostraram que cerca de 43,4% dos inquiridos tem já mais de 10 anos de experiência, seguidos de colaboradores com experiência entre os 6 meses e três anos (17,7%). Na categoria entre os cinco e dez anos de experiência encontra-se cerca de 20,6% da amostra e 13% correspondem aos colaboradores com experiência entre os três e cinco anos. Os restantes 5,4% correspondem a colaboradores com menos de 6 meses de experiência.

No que respeita ao tipo de contrato, cerca de 33,8% dos respondentes afirmam estar a contrato sem termo (Efetivo), 60,6% admitem estar com contrato a prazo e os restantes 5,6% correspondem a outro tipo de contrato (Substituição, Trabalho temporário ou Outsourcing).

A amostra em estudo para além de pertencerem a uma Unidade Hoteleira, os colaboradores estão também afetos a uma Cadeia Hoteleira. Assim, e tendo em conta primeiramente a cadeia em geral os inquiridos assumem que cerca de 12,7% pertencem a uma cadeia com até 50 colaboradores, 15,4% da amostra assume pertencer a uma cadeia que possui entre 51 e 100 colaboradores; 28,8% diz que a sua cadeia a que pertence tem entre 101 e 250 colaboradores; 23,8% da amostra admite pertencer a uma cadeia que detém entre 251 e 500 colaboradores; e os restantes 19,3% dizem pertencer a uma cadeia com mais de 500 colaboradores.

Já relativamente às diferentes unidades hoteleiras, as respostas variam um pouco, sendo que cerca de 23,5% dos respondentes diz pertencer a uma unidade com 50 colaboradores no máximo; 31,7% da amostra assume pertencer a um hotel que possui entre 51 e 100 colaboradores; 27,9% diz que o seu hotel tem entre 101 e 250

colaboradores; 13,9% da amostra admite pertencer a uma unidade que detém entre 251 e 500 colaboradores; e os restantes 3% pertencem a um hotel com mais de 500 colaboradores.

A amostra é constituída por colaboradores afetos a diferentes Departamentos: 19,8% pertencem à Recepção; 19,3% são colaboradores do Restaurante/Bar; no que respeita à cozinha são cerca de 14,6% dos respondentes; 2,9% pertencem ao Departamento de Manutenção; 22,7% são colaboradores do Departamento de *Housekeeping*; 1,8% pertencem ao departamento Administrativo; 2,9% correspondem aos colaboradores do Departamento Financeiro; 2,5% pertencem ao Departamento da Direção; 3,1% pertencem ao Departamento de Recursos Humanos e 1,3% são colaboradores do Departamento de Compras; por fim, representados por 9,1%, existem colaboradores que pertencem a diferentes departamentos, tais como Animação, Marketing, Economato, Piscina, Reservas, SPA, Pastelaria, *Kid's Club* e IT.

4.3. Variáveis

O questionário realizado permitiu a análise de todas as variáveis do estudo, sendo que iremos apresentar as que foram determinantes para o decorrer do mesmo, bem como para os resultados obtidos. As variáveis mencionadas são *Social networks: Communication Network*, Promoção de Valores e Crenças, Cinismo, Confiança Organizacional, Clima de Medo, Clima de Confiança, Promoção de Medo e Ameaças, Identificação Organizacional, *Commitment* e Intenção de Saída.

4.3.1. “*Social Networks: Communication Network*”

A fim de percebermos a frequência com que se comunica na organização baseámo-nos e adaptámos a escala de Zohar & Tenne-Gazit (2008). Assim, a escala é composta por 5 itens (ex. “Eu partilho com os meus colegas de que modo é que o comportamento do meu supervisor influencia os meus sentimentos;” “Eu transmito aos meus colegas quais os efeitos que aquilo que o meu supervisor diz tem em mim”), que são medidos numa escala de Linkert de 5 pontos (1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente). No que respeita à análise fatorial, foram criados dois fatores (Anexo I – Tabela 1), com uma adequação boa ($KMO = 0,838$) e foram retirados dois itens (“Converso com o meu supervisor sobre a atividade atual da organização” e “Converso com o meu supervisor sobre a missão da organização”). O primeiro fator diz

respeito a “Comunicação com Colegas”, com uma fiabilidade muito boa (α de Cronbach = 0,899). Já o segundo fator diz respeito a “Comunicação com os Supervisores” e apresenta uma fiabilidade razoável (α de Cronbach = 0,696), que não foi utilizado para o presente estudo.

4.3.2. “Promoção de Valores e Crenças

No sentido de percepcionarmos os valores e crenças que são promovidos pela organização, elegemos a escala concebida por Costa, Duarte, & Palermo (2014), que é composta por sete itens (ex. “A minha organização promove a iniciativa individual dos colaboradores”; “A minha organização valoriza o trabalho em equipa”). e medida numa escala de Linkert de 5 pontos (1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente). Com análise fatorial (Anexo I – Tabela 2), depois de excluirmos um item (“A excelência dos produtos/serviços que a minha equipa presta é muito salientada pela gerência), obtemos uma adequação média (KMO = 0,861) e uma fiabilidade razoável para o fator apresentado (α de Cronbach = 0,840).

4.3.3. “Cinismo”

Para avaliarmos o Cinismo Organizacional recorreremos à escala delineada por Brandes, Dharwadkar & Dean (1999), composta por três dimensões: cognitiva (6 itens), afetiva (4 itens) e comportamental (4 itens). Houve uma validação da escala apresentada à população portuguesa, concebida por Marques e Dias (2016). Assim, a escala a que recorreremos para a presente investigação, após eliminação de itens com valores explicativos muito baixos, é constituída por 9 itens, em que 6 correspondem à dimensão cognitiva (ex. “Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra”; “As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum”) e os restantes 3 pertencem à dimensão afetiva (ex. “De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização”; “De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagradados quando pensam na organização”). Foi utilizada uma escala de Linkert de 5 pontos (1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente). Relativamente à análise fatorial desta variável (Anexo I – Tabela 3), que resulta apenas num fator, verificamos uma boa adequação (KMO = 0,909), bem como uma fiabilidade boa (α de Cronbach = 0,894).

4.3.4. “Confiança Organizacional”

Para o estudo da variável Confiança Organizacional recorremos à escala de Campbel & Im (2015), constituída por 4 itens relacionados com a benevolência, integridade e a percepção de aptidão da organização (ex. Em geral, os colaboradores da minha organização conseguem gerir bem os conflitos de interesse existentes”; “Em geral, os colaboradores da minha organização avaliam adequadamente os riscos existentes”). Foi medida numa escala de Linkert de 5 pontos (1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente). Em resultado da análise fatorial (Anexo I – Tabela 4) chegámos à conclusão que esta variável tem uma adequação ($KMO = 0,692$) e fiabilidade médias (α de Cronbach = 0,757), resultando apenas num fator.

4.3.5. “Promoção de Medo e Ameaças”

Para aferirmos a Promoção de Medo e Ameaças na organização, recorremos à escala cedida por Costa & Palermo (2017). Esta é constituída por 7 itens (“Os meus colegas dizem-me que sentem que podem ser substituídos facilmente”; “Na minha organização, os supervisores realçam a importância da obediência”) e as afirmações constituintes foram medidas numa escala de Linkert 5 pontos (1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente). No que respeita à análise fatorial (Anexo I – Tabela 5), resultou apenas um fator com uma adequação muito boa ($KMO = 0,863$) e uma fiabilidade igualmente boa com α de Cronbach de 0,823. Excluimos um item 46 (“Na minha organização os supervisores realçam a importância da obediência”).

4.3.6. “Clima Organizacional”

A fim de percepcionarmos o clima organizacional optámos pelo uso de duas escalas: **Clima de Medo**, escala desenvolvida por Ashkanasy & Nicholson (2003), constituída por 13 itens (ex. “Eu sinto que as pessoas não são totalmente sinceras comigo porque se preocupam com o que têm para dizer”; “Eu sinto que posso ser totalmente honesto com a gerência em todas as questões relacionadas com trabalho”), e medida numa escala de Linkert de 5 pontos (1-Discordo totalmente e 5- Concordo totalmente). No que respeita à análise fatorial, foram criados dois fatores (Anexo I – Tabela 7), com uma adequação boa ($KMO = 0,840$) e foram retirados dois itens (“Eu sinto-me assustado quando cometo um erro e, por isso, escondo ou minto sobre isso à gerência” e “Eu sinto-me seguro em discutir questões sensíveis sobre o trabalho com os meus colegas”). O primeiro fator diz respeito a “sentimentos de medo” relativamente à

organização, com uma fiabilidade igualmente boa (α de Cronbach = 0,794). Já o segundo fator diz respeito a “sentimentos de confiança” e apresenta uma fiabilidade razoável (α de Cronbach = 0,642).

Clima de Confiança, escala adaptada de Jarvepaa and Leidner’s (1999), desenvolvida por Brahm & Kunze (2012), constituída por 3 itens (ex. “No geral, as pessoas da minha organização são muito confiáveis”; “As pessoas da minha organização têm consideração pelos sentimentos dos outros”). As afirmações apresentadas foram medidas numa escala de Linkert 5 pontos (1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente). Perante a análise fatorial (Anexo I – Tabela 6) concluímos que esta escala, constituída apenas por um fator, apresenta uma adequação média (KMO = 0,740) e uma fiabilidade boa (α de Cronbach = 0,874).

4.3.7. “*Commitment*”, “Intenção de Saída” e “Identificação Organizacional”

Por fim, o ***Commitment*, Intenção de Saída e Identificação Organizacional** são atitudes perante a organização também analisadas no questionário. O ***Commitment*** foi avaliado através da escala concebida por Mowday, Steers & Porter (1979), medida numa escala de 5 pontos (1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente). Esta escala é constituída por 15 itens (ex. “Estou disposto a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem sucedida”; “Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para trabalhar”). No que respeita à análise fatorial, foram criados dois fatores (Anexo I – Tabela 8), com uma adequação muito boa (KMO = 0,915) e foi retirado um item (“Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar”). O primeiro fator diz respeito a “percepções positivas” perante a organização, com uma fiabilidade igualmente muito boa (α de Cronbach = 0,903). Já o segundo fator diz respeito a “percepções negativas” e apresenta uma fiabilidade razoável (α de Cronbach = 0,604).

Intenção de Saída foi avaliada com base na escala concebida por Chang, Wang & Huang (2013), constituída por 3 itens (“Penso frequentemente em deixar esta organização”; “É muito provável que procure um novo trabalho no próximo ano”) e medida numa escala de Linkert (1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente). Após a análise fatorial (Anexo I – Tabela 9) chegámos à conclusão que esta escala tem uma adequação média (KMO = 0,721) e uma fiabilidade razoável (α de Cronbach = 0,842), resultando apenas em um fator.

Por último, e com intuito de analisar a **Identificação Organizacional** recorremos à escala criada por Mael & Ashforth (1992), constituída por 8 itens (“Trabalhar na minha organização é importante para a forma como eu penso em mim como pessoa”; “Quando alguém critica a minha organização, considero isso um insulto pessoal”) Para a análise das afirmações foi utilizada uma escala de Linkert de 5 pontos (1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente). Perante a análise fatorial (Anexo I – Tabela 10) concluímos que esta escala, constituída apenas por um fator, apresenta uma adequação ($KMO = 0,823$) e uma fiabilidade boas (α de Cronbach = 0,780).

4.3.8. Variáveis de Controlo

No final do questionário solicitámos aos respondentes informações sobre as diferentes variáveis sociodemográficas, bem como dados profissionais. No que respeita às primeiras solicitámos informação sobre: género, idade e habilitações académicas. Já sobre os dados profissionais foram analisadas as seguintes variáveis: horas de trabalho contabilizadas por semana, anos de experiência profissional, antiguidade na organização, ou seja, há quanto tempo trabalha na organização; o vínculo contratual; n.º de membros pertencentes à sua equipa (por extenso), excluindo o supervisor; o tempo de liderança da equipa, ou seja, há quanto tempo é que o supervisor lidera a equipa a que pertence; se tem alguém sob a sua chefia, e se sim, quantas pessoas; quantas pessoas pertencem à organização em geral e especificamente ao estabelecimento onde trabalha; qual o departamento onde se encontra inserido; e por fim, genericamente, o nível de satisfação relativamente à organização.

5. Resultados

Como discussão principal desta investigação temos as nossas hipóteses delineadas à priori. Podemos afirmar que na sua maioria as nossas hipóteses foram confirmadas.

Tabela 11 - Médias, desvios padrões, variâncias e correlações a nível individual (Nível 1)

	Média	Desvio Padrão	ICC	1	2	3	4	5	6	7
1 -Idade	2,645	1,238	0,12	-						
2 - Habilidades Literárias	3,893	1,221	0,16	-,430**	-					
3 - Antiguidade na Organização	3,226	1,607	0,16	,476**	-,208**	-				
4 - Tipo de Contrato	1,765	0,826	0,10	-,295**	0,076	-,443**	-			
5 - Satisfação Global	3,578	0,979	0,13	-0,053	,124**	0,000	-0,084	-		
6 - Perceção de Clima de Confiança	3,700	0,929	0,06	0,068	-0,062	0,062	-,159**	,401**	-	
7 - Perceção de Clima de Medo	2,266	0,805	0,10	-0,040	-,131**	-0,027	0,062	-,385**	-,367**	-

** $p < 0,01$ (bilateral)

Relativamente ao nível individual, podemos aferir que, de acordo com a Tabela 11, que as variáveis mais caracterizadoras a este nível são as habilitações literárias (16%), antiguidade na organização (16%) e satisfação global (13%). A acrescentar a esta conclusão, percebemos que existem variáveis individuais que tem correlações entre si, a saber, as variáveis antiguidade na organização e a idade tem uma elevada correlação ($r = 0,467$, $p < 0,01$); também entre a satisfação global e as habilitações literárias encontramos uma correlação significativa ($r = 0,124$, $p < 0,01$); e por fim, entre a perceção de clima de confiança e a satisfação global aferimos uma elevada correção ($r = 0,401$, $p < 0,01$)

No que respeita às variáveis de equipa, apresentadas na Tabela 12, aferimos que as variáveis mais caracterizadoras são a antiguidade da chefia (45%) e a perceção de Clima de Medo (34%). Ainda na tabela 12 podemos observar as correlações entre as variáveis consideradas no Nível 2 e concluímos que existe uma correlação significativa entre a antiguidade da chefia e o clima de confiança ($r = 0,156$, $p < 0,01$), bem como entre a partilha de conteúdos entre os colegas e o clima de confiança ($r = 0,278$, $p < 0,01$).

Tabela 12 - Médias, desvios padrões, variâncias e correlações a nível de equipa (Nível 2)

	Média	Desvio Padrão	ICC	1	2	3	4
1 - Clima de Confiança	3,699	0,480	0,23				
2 - Clima de Medo	2,269	0,429	0,34	-,426**			
3 - Antiguidade da Chefia	3,415	1,300	0,45	,156**	-,147**		
4 - Partilha de conteúdos	3,949	0,500	0,18	,278**	-0,049	-,173**	

** $p < 0,01$ (bilateral)

Aalisando as variáveis do Hotel (Nível 3), olhando para a Tabela 13, constatamos que ambas as variáveis, promoção de valores (13%) e promoção de medo e ameaças (10%), são caracterizadoras.

Tabela 13 - Médias, desvios padrões, variâncias e correlações a nível do hotel (Nível 3)

	Média	Desvio Padrão	ICC	1	2
1 - Promoção de Valores	3,714	0,819	0,13	-	
2 - Promoção de Medo e Ameaça	2,403	0,886	0,10	-,131**	-

** $p < 0,01$ (bilateral)

No sentido de testarmos as nossas hipóteses e de percebermos qual o impacto que as práticas discursivas têm no clima organizacional e nos comportamentos dos indivíduos, recorreremos à análise multinível. Assim, abordámos os três níveis da organização: Nível 1 – nível individual, respeitando a cada colaborador, Nível 2 – Nível de equipa, dos diferentes hotéis em estudo e Nível 3 – Nível do Hotel, contemplando as 15 unidades hoteleiras que participaram no estudo.

Começámos por analisar o Nível 1, com o objetivo de perceber qual o impacto que as variáveis individuais têm no clima de medo e clima de confiança (Modelo com

Efeitos Fixos – Nível 1). Seguidamente tentámos perceber que preditores a nível de equipa influenciam os dois tipos de clima (Modelo com Efeitos Fixos – Nível 2) e, por fim, abordámos as variáveis que pertencem ao Nível 3, com o objetivo de analisar o impacto destas no clima organizacional (Modelo com Efeitos Fixos Nível 3).

Primeiramente analisámos qual o impacto que as variáveis independentes têm no clima de confiança. No que respeita ao nível individual (Modelo de efeitos fixos – Nível 1), como podemos observar na Tabela 14, existem três variáveis individuais que influenciam a existência de um clima de confiança. No que respeita às habilitações académicas, percebemos que quanto mais formados são os colaboradores, menor é a existência de um clima de confiança ($\gamma_{100} = -0,101$). Já o tipo de contrato, quanto mais precário for, menor é também a existência de um clima de confiança ($\gamma_{200} = -0,144$). Com maior influência, encontramos a satisfação global do colaborador, que quanto maior se verificar, maior clima de confiança existe na organização ($\gamma_{300} = 0,426$).

Respeitando o Nível 2 (Modelo de efeitos fixos – Nível 2, Tabela 14), que se refere às equipas, podemos afirmar que a partilha entre os colegas tem um grande impacto no clima de confiança, apresentando um valor de $\gamma_{10} = 0,308$, podendo assim confirmar em parte a hipótese 3 (*Quanto maior for a partilha de conteúdos entre colegas, maior é a intensificação do clima organizacional*). Este modelo apresenta uma boa especificação no nível agregado ($\Delta t_{00} = 28,49\%$).

Por último, e analisando o Nível 3 (Modelo de efeitos fixos – Nível 3, Tabela 14), aferimos que a promoção de valores tem um impacto bastante significativo na criação de um clima de confiança na organização ($\gamma_{01} = 0,545$), confirmando na totalidade a hipótese 1 a) – *As práticas discursivas têm uma associação positivas com o clima de confiança na organização*. Este modelo apresenta uma boa especificação ao nível agregado ($\Delta t_{00} = 25,92\%$).

Tabela 14 - Estimativas para preditores do Clima de Confiança

	Modelo Nulo	Modelo com efeitos fixos - Nível 1	Modelo com efeitos fixos - Nível 2	Modelo com efeitos fixos - Nível 3	Modelo com efeitos fixos de 3 níveis
Componente Fixa					
Nível 1 (Individual)					
Interseção	3,71	2,828	2,249	1,674	1,758
Habilitações Acadêmicas		-0,101			
Tipo de Contrato		-0,144			-0,164
Satisfação global		0,426			
Nível 2 (Equipas)					
Conversa com colegas			0,308		0,187
Nível 3 (Hotel)					
Promoção de Valores				0,545	0,442
Componente Aleatória					
Variância Nível 1	0,757	0,612	0,76	0,758	0,723
Variância Interseção Nível 2	0,106	0,057	0,073	0,076	0,065
Decréscimo da variância					
Variância nível 1		22,48%	3,48%	3,36%	8,69%
Variância nível 2		43,96%	28,49%	25,92%	35,81%
Desvio	1145,026	1016,059	1136,335	1135,873	1084,904

Analisando agora o clima de medo, que se apresenta na Tabela 15, percebemos que no Nível 1 (Modelo de Efeitos Fixos – Nível 1) são também três as variáveis de controlo que produzem alterações na sua existência. Assim, quanto maior for a idade dos colaboradores, menor é a criação de medo ($Y_{100} = -0,079$), quanto maior for a formação dos mesmos, menor é a possibilidade de criação de um clima de medo ($Y_{200} = -0,057$), e, com o resultado mais significativo, percebemos que quanto maior for o nível de satisfação dos colaboradores, menor é a criação de um clima de medo ($Y_{300} = -$

0,330). Este modelo apresenta uma boa especificação ao nível individual ($\Delta t_{ij}=17,44\%$) e agregado ($\Delta t_{00} = 30,65\%$).

Tabela 15 - Estimativas para preditores do Clima de Medo

	Modelo Nulo	Modelo com efeitos fixos - Nível 1	Modelo com efeitos fixos - Nível 3	Modelo com efeitos fixos de 3 níveis
Componente Fixa				
Nível 1 (Individual)				
Interseção	2,237	3,906	0,54	1,186
Idade		-0,079		-0,066
Habilitações Académicas		-0,057		-0,068
Satisfação global		-0,33		
Nível 2 (Equipas)				
Conversa com colegas				
Nível 3 (Hotel)				
Promoção de Medo			0,719	0,634
Componente Aleatória				
Variância Nível 1	0,557	0,473	0,559	0,537
Variância Interseção Nível 2	0,091	0,062	0,046	0,053
Decréscimo da variância				
Variância nível 1		17,44%	6,64%	8,95%
Variância nível 2		30,65%	45,83%	38,98%
Desvio	1024,926	916,537	1007,401	977,662

Abordando agora o Nível 2 – Equipa, não existem resultados significativos relativamente ao Clima de medo.

Já ao nível do hotel, a promoção do medo demonstra ter um impacto muito significativo no que respeita à criação de um clima de medo nas organizações ($\Upsilon_{01} = 0,634$), confirmando desta forma a nossa hipótese 2 a) – *As práticas discursivas que recorrem ao apelo ao medo têm uma associação positiva com o clima de medo na organização.*

Concluindo a primeira análise do estudo, podemos atestar que o clima de confiança é estabelecido ao nível das equipas e através da partilha de conteúdos entre os colegas. Já o clima de medo é algo muito mais pessoal e individual do que a nível de equipa ou mesmo de hotel e é criado através da promoção do medo e de ameaças perante os colaboradores.

As variáveis dependentes estudadas na segunda fase desta investigação remetem para as reações dos colaboradores ao clima. Também analisadas em três níveis, iremos apresentar os resultados das variáveis identificação organizacional, *commitment*, intenção de saída e cinismo.

Relativamente à identificação organizacional, podemos afirmar que esta é influenciada por variáveis presentes nos três níveis organizacionais. Atentando o Nível 1 (Modelo com efeitos fixos – Nível 1, Tabela 16), podemos afirmar que a idade dos colaboradores, as suas habilitações académicas e a perceção individual da existência de clima de confiança apresentam resultados significativos. Assim, quanto mais velhos ($Y_{100}=0,091$) e mais habilitados academicamente ($Y_{200}=0,066$) forem os colaboradores maior é o sentimento de identificação perante a organização. Apresentando a relação mais significativa ($Y_{300}=0,393$), quanto maior for a perceção individual da existência de um clima de confiança na organização, maior é a identificação individual dos colaboradores para com a organização. Deste modo, confirmamos a Hipótese 1 b) - *O clima de confiança na organização tem uma associação positiva com a identificação organizacional*. Este modelo apresenta uma boa especificação em ambos os níveis: individual ($\Delta t_{1j}=24,80\%$) e agregado ($\Delta t_{00}=48,60\%$).

Abordando o Nível 2, podemos observar novamente o clima de confiança com uma relação bastante significativa perante a identificação organizacional ($Y_{10}=0,474$), o que nos leva a reforçar que quanto maior é um clima de confiança, a nível das equipas, maior é a identificação organizacional dos colaboradores (Hipótese 1 b). Relativamente a este modelo, podemos atestar que apresenta uma boa especificação no nível agregado ($\Delta t_{00}=73,20\%$).

Analisando, por último, o Nível 3 (Modelo com efeitos fixos – nível 3, Tabela 16), que diz respeito ao Hotel, podemos aferir que quando se verifica a promoção de valores por parte da organização, existe uma maior identificação dos colaboradores com a mesma ($Y_{01}=0,480$), concluindo-se assim que as práticas discursivas positivas têm um impacto significativo nos colaboradores. O presente modelo, apresenta uma boa especificação a nível agregado ($\Delta t_{00}=25,39\%$).

Tabela 16 - Estimativas para preditores da Identificação Organizacional

	Modelo Nulo	Modelo com efeitos fixos - Nível 1	Modelo com efeitos fixos - Nível 2	Modelo com efeitos fixos - Nível 3	Modelo com efeitos fixos de 3 níveis
Componente Fixa					
Nível 1 (Individual)					
Interseção	3,783	1,827	2,016	1,99	0,829
Idade		0,091			0,091
Habilitações Académicas		0,066			0,073
Clima de Confiança		0,393			0,382
Nível 2 (Equipas)					
Clima de Confiança			0,474		
Nível 3 (Hotel)					
Promoção de Valores				0,48	0,271
Componente Aleatória					
Variância Nível 1	0,549	0,43	0,549	0,546	0,43
Variância Interseção Nível 2	0,064	0,031	0,012	0,046	0,025
Decréscimo da variância					
Variância nível 1		24,80%	8,48%	3,43%	25,77%
Variância nível 2		48,60%	73,20%	25,39%	57,05%
Desvio	1010,251	869,85	982,736	999,804	865,254

No que se refere ao *Commitment* (Tabela 17), também este é influenciado por variáveis presentes nos três níveis em estudo. Respeitante ao nível individual, são as percepções do clima organizacional que apresentam valores significativos. Assim, quanto maior for a perceção de cada colaborador de um clima de confiança, maior será o seu compromisso perante a organização ($\Upsilon_{100}=0,465$), confirmando assim a Hipótese 1 c) - *O clima de confiança tem uma associação positiva com a existência de commitment por parte dos colaboradores*. Já relativamente ao clima de medo, quanto maior for a perceção individual dos colaboradores relativamente a este, menor será o compromisso perante a organização ($\Upsilon_{200} = -0,221$), o que corrobora a Hipótese 2 b) - *O*

clima de medo tem uma associação positiva com a existência de commitment por parte dos colaboradores. Relativamente à especificação deste modelo, podemos afirmar que apresenta valores bastantes positivos, quer a nível individual ($\Delta t_{1j}=39,78\%$), quer a nível agregado ($\Delta t_{00}=64,41\%$).

Tabela 17 - Estimativas para preditores de *Commitment*

	Modelo Nulo	Modelo com efeitos fixos - Nível 1	Modelo com efeitos fixos - Nível 2	Modelo com efeitos fixos - Nível 3	Modelo com efeitos fixos de 3 níveis
Componente Fixa					
Nível 1 (Individual)					
Interseção	3,687	2,445	3,790	0,494	0,477
Clima de Confiança		0,465			0,451
Clima de Medo		-0,221			-0,207
Nível 2 (Equipas)					
Conversa com os colegas			0,255		
Clima de Medo			-0,500		
Nível 3 (Hotel)					
Promoção de Valores				0,853	0,533
Componente Aleatória					
Variância Nível 1	0,615	0,402	0,612	0,610	0,398
Variância Interseção Agregada	0,119	0,040	0,056	0,056	0,019
Decréscimo da variância					
Variância nível 1		39,78%	8,99%	9,26%	43,19%
Variância nível 2		64,41%	49,68%	49,70%	81,00%
Desvio	1075,806	862,560	1051,206	1049,653	843,536

Quando analisamos o Nível 2 (Modelo com efeitos fixos – nível 2, Tabela 17), verificamos que a partilha de conteúdos tem também um efeito positivo no *commitment* dos colaboradores ($Y_{10} = 0,255$), isto porque quanto maior for a partilha, maior será o

commitment. Também a nível da equipa, podemos verificar que quanto maior for a perceção de um clima de medo dentro da mesma, menor será o compromisso dos colaboradores ($\gamma_{20}=0,500$), contrariando assim a hipótese 2 b) delineada anteriormente - *O clima de medo tem uma associação positiva com a existência de commitment por parte dos colaboradores*. No que respeita aos valores de significância podemos aferir que este modelo apresenta uma boa especificação ao nível agregado ($\Delta t_{00}=48,68\%$).

Já no nível 3 (Modelo com efeitos fixos – nível 3, Tabela 17), verificamos que a promoção de valores tem um impacto muito significativo no compromisso dos colaboradores ($\gamma_{01}=0,853$), sendo que quanto mais as organizações promovem os seus valores, mais comprometidos estarão os seus colaboradores. Os valores de variância deste modelo, apresentam-se bons no nível agregado ($\Delta t_{00}=49,70\%$).

Podemos então concluir, relativamente ao *commitment*, que as percepções individuais dos colaboradores e o clima dentro de cada equipa têm um impacto grande no seu compromisso perante a organização. Para além disto, também as práticas discursivas positivas, assumem um papel importante na criação do sentimento de compromisso perante a organização e os seus objetivos.

Abordando agora a variável intenção de saída, atestamos que é influenciada por variáveis presentes nos três níveis da organização. A nível individual (Modelo de efeitos fixos – Nível 1, Tabela 18), as percepções de cada colaborador relativamente ao clima tem um impacto significativo, assim como o tipo de contrato ($\gamma_{100}=0,089$), que quanto mais precário for, maior é a intenção de saída por parte dos colaboradores. No que respeita ao clima de confiança, observamos que quanto maior for a sua perceção, menor é a intenção de saída dos colaboradores ($\gamma_{200}=-0,143$), podendo confirmar em parte a hipótese 1 d) - *O clima de confiança tem uma associação negativa com a existência de intenção de saída por parte dos colaboradores*. Já os valores do clima de medo, demonstram que quanto mais for a perceção individual de clima de medo, maior é a intenção de saída dos colaboradores ($\gamma_{300}=0,750$), confirmando a Hipótese 2 d) – *O clima de medo tem uma associação positiva com a existência de intenção de saída por parte dos colaboradores*. Para além da análise acima, o modelo demonstra ter uma boa especificação em ambos os níveis, individual ($\Delta t_{1j}=40,20\%$) e agregado ($\Delta t_{00}=60,27\%$).

Passando para análise do nível 2 (Modelo de efeitos fixos – nível 2, Tabela 18), podemos verificar que a partilha de conteúdos entre os colaboradores sugere sentimentos de intenção de saída dos colaboradores ($\gamma_{10}=0,277$). Contrariamente a estes

valores e confirmando novamente a hipótese 1 d), a percepção do clima de confiança dentro da equipa, leva a uma diminuição da intenção de saída ($\Upsilon_{20} = -0,459$). Ainda sobre este modelo, podemos referir que este apresenta uma boa especificação a nível agregado ($\Delta t_{00} = 37,30\%$).

Tabela 18 - Estimativas para preditores de Intenção de Saída

	Modelo Nulo	Modelo com efeitos fixos - Nível 1	Modelo com efeitos fixos - Nível 2	Modelo com efeitos fixos - Nível 3	Modelo com efeitos fixos de 3 níveis
Componente Fixa					
Nível 1 (Individual)					
Interseção	2,147	0,860	2,761	0,739	1,175
Tipo de Contrato		0,089			
Clima de Confiança		-0,143			-0,383
Clima de Medo		0,750			
Nível 2 (Equipas)					
Conversa com os colegas			0,277		0,319
Clima de Confiança			-0,459		
Nível 3 (Hotel)					
Promoção de Medo				0,747	0,637
Idade Média				-0,177	-0,184
Componente Aleatória					
Variância Nível 1	1,048	0,655	1,047	1,050	0,907
Variância Interseção Nível 2	0,126	0,047	0,074	0,067	0,060
Decréscimo da variância					
Variância nível 1		40,20%	2,51%	4,86%	17,63%
Variância nível 2		60,27%	37,30%	42,29%	48,63%
Desvio	1283,783	1040,676	1270,296	1269,486	1198,575

Relativamente ao Nível 3 de análise (Modelo de efeitos fixos – nível 3, Tabela 18), apresentando um valor bastante significativo, verificamos que a promoção de medo leva à intenção de saída por parte dos colaboradores ($Y_{01}=0,747$), o que reforça, mais uma vez, a Hipótese 2 d), e que quanto maior for a idade média dos colaboradores, menor é a intenção de saída dos mesmos ($Y_{02}=0,177$). A especificação deste modelo é relevante a nível agregado, apresentando um bom valor ($\Delta t_{00} = 42,29\%$).

Analisando agora o cinismo, não tendo sido considerada ao início, foi uma variável que apresentou valores significativos e que, por isso, optámos por incluí-la na nossa análise. Assim, abordando primeiramente o nível individual, verificamos que a antiguidade dos colaboradores, o tipo de contrato e a sua perceção individual de clima de medo, têm impacto no cinismo (Tabela 19). Existe uma relação direta entre antiguidade e cinismo, verificando-se que quanto mais antigos são os colaboradores, maior é a atitude de cinismo por parte dos mesmos face à organização ($Y_{100} = 0,073$). Relativamente ao tipo de contrato, quanto mais precário é, maior é o cinismo face à organização ($Y_{200} = 0,151$). No que concerne ao clima de medo, a sua perceção individual por parte dos colaboradores, leva a um aumento do cinismo na organização ($Y_{400} = 0,599$), confirmando em parte a Hipótese 2 e) *O clima de medo tem uma associação positiva com a presença de cinismo por parte dos colaboradores*. No que respeita à especificação do presente modelo, podemos afirmar que apresenta uma boa especificação a nível individual ($\Delta t_{1j}=35,29\%$) e agregado ($\Delta t_{00} = 71,08\%$).

Abordando o Nível 2 (Modelo de efeitos fixos – Nível 2, Tabela 19), podemos novamente observar o clima de medo com uma relação bastante significativa perante o cinismo ($Y_{10} = 0,908$), o que nos leva a afirmar que quando existe um clima de medo ao nível das equipas, a presença do cinismo tende a ser maior, confirmando novamente a Hipótese 2 e). Também a nível da equipa, a antiguidade da chefia tem impacto no cinismo, de tal modo que quanto mais tempo tiver a chefia na organização, menor é a presença de cinismo na mesma ($Y_{20} = - 0,064$). Este modelo apresenta uma boa especificação ao nível agregado ($\Delta t_{00} = 84,03\%$).

Analisando por último o Nível 3 (Modelo de efeitos fixos – Nível 3, Tabela 19), que diz respeito ao Hotel, podemos aferir que quando se verifica a promoção de medo por parte da organização, maior é o cinismo ($Y_{01} = 0,679$), concluindo, novamente, que as práticas discursivas positivas tem um impacto significativo nos colaboradores, o que reforça, mais uma vez, a hipótese de estudo delineada anteriormente - *O clima de medo tem uma associação positiva com a presença de cinismo por parte dos colaboradores*.

A acrescentar a isto, também a idade média dos colaboradores e a efetividade média dos mesmos influenciam a presença ou não de cinismo. Assim, quanto mais velhos forem os colaboradores, maior é a atitude de cinismo perante a organização ($Y_{02}=0,123$), tal como se verificou aquando a análise do nível 1. Para além dos resultados apresentados, podemos mencionar a boa especificação do modelo a nível agregado ($\Delta t_{00} = 33,72\%$).

Tabela 19 - Estimativas para preditores de Cinismo

	Modelo Nulo	Modelo com efeitos fixos - Nível 1	Modelo com efeitos fixos - Nível 2	Modelo com efeitos fixos - Nível 3	Modelo com efeitos fixos de 3 níveis
Componente Fixa					
Nível 1 (Individual)					
Interseção	2,593	1,23	0,802	0,905	0,391
Antiguidade		0,073			0,04
Tipo de Contrato		0,151			
Clima de Medo		0,599			0,588
Nível 2 (Equipas)					
Clima de Medo			0,908		
Antiguidade da Chefia			-0,064		-0,092
Nível 3 (Hotel)					
Promoção de Medo				0,825	0,459
Efetividade Média				-0,134	
Componente Aleatória					
Variância Nível 1	0,68	0,492	0,681	0,679	0,514
Variância Interseção Nível 2	0,19	0,071	0,023	0,123	0,054
Decréscimo da variância					
Variância nível 1		35,29%	19,08%	7,82%	34,71%
Variância nível 2		71,08%	84,03%	33,72%	69,51%
Desvio	1134,686	1021,837	1080,321	1116,763	1006,361

Podemos afirmar que não nos foi possível confirmar duas das hipóteses delineadas no início da investigação – Hipótese 1 e) – *O clima de confiança tem impacto na presença de cinismo nas organizações*; e Hipótese 2 c) *O clima de medo na organização tem um impacto na criação de identificação organizacional por parte dos colaboradores* – uma vez que estas não demonstraram valores significativos.

6. Discussão

Tendo em conta os objetivos delineados no início da presente investigação, podemos sumariar as seguintes contribuições: o tipo de controlo utilizado nas organizações, no que respeita à comunicação é perceptível através dos resultados deste estudo, estando relacionado com a promoção de crenças e valores ou com a promoção de medo e ameaças. A forma como se comunica apresenta-se como determinante na criação do clima nas organizações, moldando também o comportamento dos indivíduos. Com o presente estudo podemos ainda concluir que a partilha de conteúdos entre os colegas tem um impacto significativo no clima organizacional.

Os resultados obtidos permitem-nos apresentar algumas considerações, bem como as suas implicações no dia-a-dia das organizações.

A primeira contribuição está relacionada com a comunicação e o clima organizacional, sendo que os nossos resultados correspondem com aquilo que vem refletido na literatura. Olhando a comunicação a forma como as organizações têm de chegar até aos seus colaboradores, transmitindo os seus princípios, valores e objetivos (Costa, Duarte, & Palermo, 2014), esta tem um papel fundamental na definição daquilo que é o contexto cultural de uma organização (Permarupan, Saufi, Kasim, & Balakrishnan, 2013). Como exposto por Costa, Duarte, & Palermo (2014), a comunicação é usada estrategicamente pelas organizações sendo que, quando falamos de discursos baseados em sucesso, cooperação, lealdade e qualidade, podemos conferir que estes provocam sentimentos positivos nos colaboradores, tais como envolvimento e aceitação da organização. Se analisarmos a comunicação baseada no medo e em ameaças, percebemos ainda que este tipo de comunicação tem também influência no clima organizacional. Na mesma linha do supra mencionado, os resultados do presente estudo revelam que a forma como as organizações comunicam têm um impacto determinante no clima organizacional.

A segunda contribuição está relacionada com a partilha de conteúdos entre os colegas. Na mesma linha de pensamento de Mesmer-Magnus & DeChurch (2009), que revela que, quanto maior for a partilha dentro de uma organização, maior é a percepção individual dos colaboradores de que têm voz e de que têm um espaço para partilhar conteúdos, afetando, desta forma, o clima organizacional, o nosso estudo revelou que a partilha entre colegas é um dos elementos importantes no que respeita ao clima organizacional. A forma como esta partilha ocorre leva à percepção de um clima de confiança ou um clima de medo, seja ao nível das equipas ou dos hotéis no seu todo. Os resultados deste estudo remetem para a conclusão de que as equipas que são mais isoladas, no que respeita à partilha entre os colaboradores, têm um clima organizacional menos evidenciado, e as equipas que mais partilham têm um clima organizacional mais saudável.

Relativamente à questão anterior torna-se importante que as organizações criem espaços para os seus colaboradores conversarem e partilharem aquilo que estão a pensar. Desta forma, para além de expandir a qualidade de informação disponível (Detert & Burris, 2007), de melhorar a performance dos colaboradores (Hoch, 2014) e tornar os processos dentro da organização mais eficientes (Moye & Langfred, 2004), os colaboradores têm mais confiança entre si e tornam-se mais coesos (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). São aspetos importantes no que respeita ao sucesso organizacional e têm de ser geridos de forma séria nas organizações.

A terceira contribuição está relacionada com o impacto que o clima organizacional tem nos colaboradores. Optámos por estudar três variáveis, acabando esta investigação com quatro, uma vez que, apesar de não previsto inicialmente, o cinismo demonstrou ter valores significativos. É claro que o clima organizacional tem um impacto muito expressivo nas atitudes dos colaboradores, o que deve ser tido em conta.

Como demonstrado na presente investigação, o clima de confiança aumenta a identificação organizacional, o compromisso dos colaboradores e diminui a intenção de saída. Esta conclusão vai ao encontro da literatura apresentada por vários autores. Como assume Thomas (2009), quando um colaborador confia na sua organização e se sente à vontade para uma comunicação aberta, o seu envolvimento e identificação com a mesma vai ser maior. Na mesma linha de pensamento, também Dutton, Dukerich & Harquail (1994), demonstrou que o clima de confiança é considerado como uma fonte para a identificação organizacional e Morgan & Hunt, (1994) afirmou que a confiança é

um determinante importante do compromisso nas relações dentro das organizações. Já quando abordamos o tema da intenção de saída, também podemos confirmar que um clima de confiança tem um papel determinante na redução da intenção de saída dos colaboradores, tal como afirmou Cho & Song (2017).

Já se a forma de comunicação indiciar o medo, os nossos resultados demonstram que os colaboradores acabam por não ter qualquer tipo de identificação e compromisso perante os objetivos da organização, têm atitudes de saída da mesma e ausência de cinismo é bastante nítida. No que respeita ao *commitment*, estes resultados vão no sentido contrário ao que Janis & Feshbach (1953) afirmaram que, quando os colaboradores são expostos a climas de medo e a sua tensão emocional é despertada, estes sentem-se motivados a aceitar as crenças ou recomendações defendidas pela organização e acabam por estar comprometidos com as mesmas.

Um resultado que nos parece muito significativo está relacionado com o cinismo. Os colaboradores das organizações que vivenciam um clima de medo têm atitudes cínicas perante as mesmas, acabando por ter uma atitude de adaptação, ou seja, pela frente aceitam as situações da forma como são apresentadas, mas quando efetivamente têm de agir, acabam por ter comportamentos contrários ao desejado. Esta questão tem particular importância, uma vez que o cinismo produz efeitos muito expressivos nas organizações, tais como a diminuição da *performance* e compromisso por parte dos colaboradores (Chiaburu, Peng, Oh, Bankc, & Lomeli, 2013).

Concluindo a questão do medo, atestamos que efetivamente o medo não é funcional nas organizações, uma vez que produz efeitos negativos nos colaboradores, como a intenção de saída, e na organização, que diminuindo a sua coesão com a presença de colaboradores cínicos.

Sendo a comunicação a forma como as organizações transmitem os seus valores e a forma como aumentam o envolvimento dos seus colaboradores, o tipo de comunicação realizada (Costa, Duarte & Palermo, 2014), positiva ou negativa, tem influência nas atitudes dos seus colaboradores. Assim, podemos concluir que as organizações que utilizam as práticas discursivas baseadas na promoção do medo e ameaças têm um impacto maior a nível do hotel em si mas também a nível individual.

Com a competitividade e a globalização a dominarem os mercados de trabalho (Grey & Garsten, 2001), as organizações precisam de colaboradores flexíveis, mas também de colaboradores comprometidos, que mantenham uma relação de confiança com a organização. Assim, e assumindo a confiança como determinante neste processo

e como um domínio do clima organizacional (Permaurpan, Saufi, Kasim & Balakrishnan, 2013), torna-se importante tomar em consideração este aspeto, uma vez que a comunicação tem um impacto poderoso na forma como os colaboradores percebem o clima organizacional, seja nas suas componentes negativas, seja nas positivas.

7. Conclusões e Limitações do Estudo

O controlo exercido nas organizações, através dos Recursos Humanos é o mecanismo mais usado para integrar ambas as dimensões: as ações do indivíduos e os interesses e necessidades da organização (Snell & Youndt, 1995). Este é reconhecido como um instrumento organizacional que, com um conjunto de processos e de meios, alinhando a performance dos indivíduos com os objetivos organizacionais, tem como objetivo o cumprimento das necessidades organizacionais (Etzioni, 1965). A forma como as organizações têm de ganhar o suporte dos colaboradores e fazer cumprir estas necessidades é através dos discursos, que irão influenciar, não só a forma de pensar e sentir dos indivíduos, como também a forma de interagir com a restante organização (Costa, Duarte, & Palermo, 2014).

O sector dos serviços é uma área na qual a tecnologia ainda não está totalmente desenvolvida e onde o capital humano continua a ter um papel predominante para o seu sucesso. Neste sentido, as organizações não podem restringir as práticas de Recursos Humanos a meros processos administrativos, ao Recrutamento e Seleção ou à Avaliação de Desempenho. As organizações têm de evoluir e de começar a compreender a importância do clima organizacional e a socialização para o seu próprio desenvolvimento. As práticas comunicacionais têm de ser tomadas em conta e a forma como as organizações comunicam não podem ser áreas ocasionais de atuação dada a importância que têm, já comprovada, nos seus colaboradores.

Esta investigação contribuiu para um melhor entendimento das práticas discursivas e do seu impacto no clima organizacional e nos indivíduos. Desta forma, é importante que as organizações tenham isto em consideração, no que respeita às práticas de gestão de Recursos Humanos e à gestão do seu dia-a-dia.

No decorrer deste estudo tivemos algumas dificuldades. A aplicação dos inquéritos foi particularmente difícil, uma vez que o momento em que os aplicámos coincidiu com uma época de muito trabalho na área em causa, pelo que, mesmo com

muito esforço por ambas as partes, obtivemos menos respostas do que estávamos à espera. Para além disso, a amostra é apenas de uma área de atividade, o que não nos permitiu expandir as conclusões para todo o mercado de trabalho.

Tendo em conta parte das limitações do estudo, sugerimos como investigações futuras aprofundar este tema noutras áreas, uma vez que, mesmo com uma amostra significativa, apenas foi aplicado na área de hotelaria. Por outro lado, poderá ser interessante alinhar a questão do clima organizacional não só à partilha dos colegas mas também à própria liderança das várias equipas e ao papel que o líder pode ter neste processo.

Olhando para a temática do presente estudo, esta representa uma dimensão pouco abordada no que respeita ao contexto específico dos serviços. Devido ao peso que as empresas de serviços têm no mercado nacional, poderia ser interessante aprofundar o seu conhecimento, no que respeita às culturas de gestão que gerem este sector tão dominante em Portugal.

8. Bibliografia

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs* , 126 (3), 269-292.

Alvesson, M., & Karreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society* , 423-444.

Arabaci, I. B. (2010). The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors. *African Journal of Business Management* , 4 (13), 2801-2811.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management* , 14 (1), 20-39.

Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of Fear in Organisational Settings: Construct Definition, Measurement and a Test of Theory. *Australian Journal of Psychology* , 55 (1), 24-29.

Bartel, C. A. (2001). Social Comparisons in Boundary-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly* , 5 (3), 379-413.

Bitektine , A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review* , 36 (1), 151-179.

Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The "Macro" and the "Micro" of legitimacy: toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review* , 40 (1), 49-75.

Campbell , J. W., & Im, T. (2015). Identification and trust in public organizations A communicative approach. *Public Management Review* , 17 (8), 1065-1084.

Chang, W. J., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management* , 52 (1), 1-26.

Chiaburu, D. S., Peng , A. C., Oh, I-S., Bankc, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizacional cynicismo: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* , 83, 181-197.

- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2017). Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust. *Public Personnel Management* , 46 (1), 41-65.
- Cooren, F., Vaara, E., Langley, A., & Tsoukas, H. (2014). *Language and Communication at Work Discourse, Narrativity, and Organizing* . Oxford University Press.
- Cornelissen, J. P., Burand , R., Lammers , J. C., & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review* , 40 (1), 10-27.
- Costa, T., Duarte, H., & Palermo, O. A. (2014). Control mechanisms and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management* , 27 (3), 407-429.
- Courpasson , D., & Dany, F. (2003). Indifference or Obedience? Business Firms as Democratic Hybrids. *Organization Studies* , 24 (8), 1231-1260.
- Dailey, S. L., Treem , J. W., & Ford, J. S. (2016). I Communicate, Therefore I Belong: Processes of Identification Among Organizational Representatives. *Business and Professional Communication Quarterly* , 79 (3), 270-299.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review* , 23 (2), 341-352.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal* , 50 (4), 869-884.
- Dillard, J. P., & Anderson, J. W. (2004). The Role of Fear in Persuasion . *Psychology & Marketing* , 21 (11), 909-926.
- DiSanza, J. R., & Bullis, C. (1999). "Everyone identifies with smokey the bear" Employee Responses to Newsletter Identification Inducements at the U.S. Forest Service. *Management Communication Quarterly* , 12 (3), 347-399.
- Dorado, C. B., & Solarte, M. G. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales* , 32, 60-70.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* , 39 (2), 239-263.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Becker , T. E., Karagonlar, G., Neves, P., & Gonzales-Morales, M. G. (2010). Leader-Member Exchange and Affective

- Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology* , 95 (6), 1085-1103.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). Impact of behavioral integrity on organizational identification The moderating roles of power distance and organizational politics. *Management Research Review* , 39 (6), 672-691.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. v. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin* , 62 (6), 361-382.
- Gabriel, Y. (1999). Beyond Happy Families: A Critical Reevaluation of the Control-Resistance-Identity Triangle. *Human Relations* , 52 (2), 179-202.
- Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2007). The Constitution of Organizational Legitimacy: A Narrative Perspective. *Organization Studies* 28(08) , 1149-1167.
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, Control and Pos-bureaucracy. *Organizational Studies* , 22 (2), 229-250.
- Hall, R. H. *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes* . Paperback, Eighth Edition.
- Heckscher, C. (1994). Defining the Post-bureaucratic type. *The post-bureaucratic organization: new perspectives on organizational change* , 14-62.
- Higbee, K. L. (1969). Fifteen years of fear arousal: research on threat appeals: 1953-1968. *Psychological Bulletin* , 72 (6), 426-444.
- Hoch, J. E. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams . *Journal of Managerial Psychology* , 29 (5), 541-564.
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organiational change . *The Business & Managemetn Review* , 3 (2), 43-50.
- Janis, I. L., & Feshbach, S. (1953). Effects of fear-arousing communications. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* , 48 (1), 78-92.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organizational Science* , 10 (6), 791-815.
- Johnson , P., Wood , G., Brewster, C., & Brookes, M. (2009). The Rise of Post-Bureaucracy Theorists' Fancy or Organizational Praxis? *International Sociology* , 24 (1), 37-61.

Kacmar, K. M., Zivnuska, S., Witt, L. A., & Gully, S. M. (2003). The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Communication Frequency on Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 764-772.

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research direction. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 535-546.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

Morgan, R. M., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Moye, N. A., & Langfred, C. W. (2004). Information sharing and group conflict: going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *The International Journal of Conflict Management*, 15 (4), 381-410.

Naus, F., Iterson, A. v., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exist, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60 (5), 683-718.

Nikandrou, I., Papalexandris, N., & Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition. Implications for managerial action. *Employee Relations*, 22 (4), 334-355.

Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2006). *The SAGE Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications.

Ouchi, G. W. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science*, 20, 95-113.

Ouchi, W. G. (1975). The relationship between organizational structure and organizational control.

- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly* , 20, 559-569.
- Pailé, P. (2009). The relationship between support, commitment and intent to leave team A social exchange perspective . *Team Performance Management* , 15 (1/2), 49-62.
- Permarupan, P., Saufi, R. A., Kasim, R. S., & Balakrishnan, B. K. (2013). The Impact og Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment . *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 107, 88-95.
- Raelin, J. A. (2011). The End of Managerial Control? *Group & Organization Management* , 36 (2), 135-160.
- Sankowska, A. (2013). Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. *The Learning Organization* , 20 (1), 85-100.
- Seo, Y.-Y., Park, S.-E., & Kim, C.-J. (2011). An Empirical Study on the Effects of Organizational Cynicism and EVLN Responses on Organizational Commitment and Pro-union behavioral Intentions. *International Journal of Contents* , 7 (2), 36-41.
- Simons, T. L. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science* , 13 (1), 18-35.
- Simons, T. L., Friedman, R., Liu, L., & Parks , J. M. (2007). Racial Differences in Sensitivity to Behavioral Integrity: Attitudinal Consequences, In-Group Effects, and "Trickle Down" Among Black and Non-Black Employees. *The Journal of Applied Psychology* , 92 (1), 650-665.
- Simons, T., Leroy, H., Collewaert, V., & Masschelein, S. (2015). How Leader Alignment of Words and Deeds Affects Followers: A Meta-analysis of Behavioral Integrity Research. *Journal of Business Ethics* , 831-844.
- Smidts, A., Pruyn, A. T., & Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy Management Journal* , 49 (5), 1051-1062.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal* , 35 (2), 292-327.
- Snell, S. A., & Youndt, M. A. (1995). Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls. *Journal of Management* , 21 (4), 711-737.

Styhre, A. (2008). Management Control in Bureaucratic and Postbureaucratic Organizations A Lacanian Perspective. *Group & Organization Management* , 33 (6), 635-656.

Suchman , M. C. (1995). Managing legitimacy: atrategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* , 20 (3), 571-610.

Thomas, G. F. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement . *Journal of Business Communication* , 46 (3), 297-310.

Thompson, L., & Fine, G. A. (1999). Socially Shared Cognition, Affect, and Behavior: A Review and Integration. *Personality and Social Psychology Review* , 3 (4), 278-302.

Vaara, E., & Tienari, J. (2008). A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review* , 33 (4), 958-993.

Vosselman, E. G., & Meer-Kooistra, J. v. (2006). Changing the boundaries of the firm Adopting and designing efficient management control structures. *Journal of Organizational Change Management* , 19 (3), 318-334.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior . *Academy of Management Review* , 23 (3), 513-530.

Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do Employees Cope Effectively With Abusive Supervision at Work? An Exploratory Study. *International Journal of Stress Management* , 18 (1), 5-23.

Yu, B. T., & Ming, T. W. (2008). Effects of control mechanisms on positive organizational change. *Journal of Organizational Change Management* , 21 (3), 385-404.

Zimmerman, R. S., Tannenbaum , M. B., Hepler, J., Saul, L., Jacobs, S., Wilson, K., et al. (2015). Appealing to Fear: A Meta-Analysis of Fear Appeal Effectiveness and Theories. *Psychological Bulletin* , 141 (6), 1178-1204.

Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational Leadership and Group Interaction as Climate Antecedents: A Social Network Analysis. *Journal Applied Psychology* , 93 (4), 744-757.

Anexo I – Análise Exploratória Fatorial das Variáveis

Tabela 1 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Social Networks: Communication Network

Itens	Fator 1	Fator 2
1 - Partilha com os Colegas		
Partilho com os meus colegas os objetivos chave da organização.	0,857	0,169
Converso com os meus colegas sobre os princípios da organização.	0,848	0,248
Partilho com os meus colegas a missão da organização.	0,846	0,265
Converso com os meus colegas sobre o estado atual da organização.	0,789	0,123
Partilho com os meus colegas o que a organização pretende de mim.	0,749	0,276
2 - Conversa com Supervisor		
O meu supervisor transmite-me o que a organização pretende dos trabalhadores.	0,173	0,887
O meu supervisor transmite-me os objetivos chave da organização.	0,241	0,867
O meu supervisor transmite-me o que a organização acha que devem ser os seus princípios.	0,192	0,650

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0,838. A variância total é explicada em cerca de 54,4% pelo 1º fator, em cerca de 16,7% pelo 2º fator. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela 2 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Promoção de Valores

Itens	Fator 1
A minha organização valoriza o trabalho em equipa.	0,800
Um dos aspetos mais valorizados na minha organização é o aumento da eficiência em todas as suas áreas.	0,791
A minha organização valoriza a flexibilidade.	0,774
A minha organização promove eventos para fortalecer o espírito de equipa dos colaboradores.	0,773
A minha organização promove a iniciativa individual dos colaboradores.	0,732
É-nos comunicado frequentemente que o cliente é o valor mais importante.	0,600

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0,861. A variância total é explicada em cerca de 56% pelo 1º fator (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela 3 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Cinismo

Itens	Fator 1
Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.	0,797
As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.	0,792
Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.	0,764
Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização.	0,758
De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.	0,757
Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.	0,753
De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagradados quando pensam na organização.	0,718
A minha organização espera um determinado comportamento dos seus colaboradores mas recompensa outro tipo de comportamento.	0,682
De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.	0,636

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0,909. A variância total é explicada em cerca de 55% pelo 1º fator (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela 4 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Confiança Organizacional

Itens	Fator 1
A minha organização opera com um alto nível de integridade.	0,781
Em geral, os colaboradores da minha organização avaliam adequadamente os riscos existentes.	0,774
No geral, a minha organização tem processos de gestão eficientes no que diz respeito à tomada de decisão.	0,760
Em geral, os colaboradores da minha organização conseguem gerir bem, os conflitos de interesse existentes.	0,727

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0,692. A variância total é explicada em cerca de 57,9% pelo 1º fator (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela 5 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Promoção de Medo e Ameaças

Itens	Fator 1
Os meus colegas dizem que a denúncia de outros colegas por não atingirem os níveis de <i>performance</i> esperados é encorajado pela organização.	0,836
Os meus colegas dizem que a agressividade dos supervisores é tolerada pela gerência e parece ser um método que assegura a eficiência dos colaboradores.	0,813
Os meus colegas dizem-me que os supervisores os encorajam a expor os colegas que falharam no cumprimento dos seus objetivos, independentemente do nível de dificuldade dos mesmos.	0,788
Os meus colegas dizem que o tempo privado é percebido negativamente pela gerência porque atrasa o cumprimento dos objetivos organizacionais.	0,740
Na minha organização a liberdade de expressão é vista como uma forma de redução da coesão necessária para o desenvolvimento da organização.	0,677
Os meus colegas dizem-me que sentem que podem ser substituídos facilmente.	0,528

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0,863. A variância total é explicada em cerca de 54,4% pelo 1º fator (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela 6 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Clima de Confiança

Itens	Fator 1
As pessoas da minha organização têm consideração pelos sentimentos dos outros.	0,906
As pessoas da minha organização são amigáveis.	0,895
No geral, as pessoas da minha organização são muito confiáveis.	0,884

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0,740. A variância total é explicada em cerca de 80,1% pelo 1º fator (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela 7 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Clima de Medo

Itens	Fator 1	Fator 2
1 - Sentimentos de Medo		
Eu sinto medo ou ansiedade quando estou no trabalho.	0,701	0,193
Eu sinto-me inseguro quando falo na minha organização porque tenho de comprovar tudo o que digo.	0,696	0,341
Eu tenho receio dos problemas existentes no trabalho porque estes são imprevisíveis.	0,652	0,328
Eu sinto-me desconfortável na organização porque não recebo todas as informações necessárias para fazer o meu trabalho adequadamente.	0,649	0,092
Eu sinto medo no trabalho porque os nossos erros servem como exemplo para as outras pessoas.	0,635	0,332
Eu sinto que as pessoas não são totalmente sinceras comigo porque se preocupam com o que têm para dizer.	0,575	0,221
2 - Sentimentos de Confiança		
Eu sinto que posso ser totalmente honesto com a gerência em todas as questões relacionadas com o trabalho.	-0,574	0,427
Eu sinto-me à vontade para dar sugestões - as minhas sugestões não são vistas como críticas.	-0,562	0,476
Eu sinto-me bem neste local de trabalho porque a punição só é aplicada àqueles que fizeram algo de errado.	-0,241	0,543
Quando eu cometo um erro, sinto-me confiante em dizer aos meus colegas de trabalho e nunca minto sobre isso.	-0,309	0,519
Não me sinto apreensivo em discutir com a gerência questões de trabalho sensíveis.	-0,358	0,504

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0,840. A variância total é explicada em cerca de 31,7% pelo 1º fator, em cerca de 46,7% pelo 2º fator. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela 8 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável *Commitment*

Ítems	Fator 1	Fator 2
1 - Percepções positivas		
Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.	0,784	-0,372
Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras pelas quais poderia ter optado.	0,757	-0,324
Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar.	0,752	-0,235
Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas <i>performances</i> .	0,739	-0,287
Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.	0,739	-0,221
Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.	0,735	-0,385
Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.	0,657	0,248
Estou disposto a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem sucedida.	0,562	-0,175
Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.	0,434	0,263
2 - Percepções negativas		
Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização.	-0,184	0,789
Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.	-0,048	0,726
Decidir trabalhar para esta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.	-0,205	0,703
Nas presentes circunstâncias bastariam pequenas mudanças para que abandonasse esta organização.	-0,183	0,701
Encontro frequentemente alguma dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus colaboradores.	-0,140	0,657

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0,915. A variância total é explicada em cerca de 40,7% pelo 1º fator, em cerca de 14,6% pelo 2º fator. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela 9 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Intenção de Saída

Itens	Fator 1
Penso frequentemente em deixar esta organização.	0,888
É muito provável que procure um novo trabalho no próximo ano.	0,886
Se eu pudesse escolher novamente, optaria por trabalhar noutra organização.	0,846

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0,721. A variância total é explicada em cerca de 76,33% pelo 1º fator (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Tabela 10 - Resultado da análise fatorial exploratória da variável Identificação Organizacional

Itens	Fator 1
Quando alguém enaltece os triunfos da minha organização, é sentido como um elogio para mim.	0,782
O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	0,780
Quando eu falo sobre a minha organização, normalmente uso termos como "nós", em vez de "eles".	0,742
Trabalhar na minha organização é importante para a forma como eu penso em mim como pessoa.	0,711
Quando alguém critica a minha organização, considero isso um insulto pessoal.	0,593
Estou muito interessado naquilo que as outras pessoas pensam sobre a minha organização.	0,584

Índice de Keiser-Meyer-Olkin = 0,823. A variância total é explicada em cerca de 49,5% pelo 1º fator (fator único). Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

Anexo II – Questionário

Questionário

A presente investigação vem no seguimento do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, integrado no programa de mestrados do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), e tem como objetivo analisar o impacto que a comunicação tem nas organizações e nos seus indivíduos.

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste questionário no sentido de nos ajudar a reunir os dados sobre a organização na qual está inserido, garantindo que toda a informação disponibilizada tem um fim meramente estatístico.

O sucesso da investigação depende do rigor e da sinceridade das suas respostas. Assim, informamos que não existem respostas certas ou erradas, pelo que pedimos que responda com honestidade e que não deixe nenhuma resposta em branco. O seu preenchimento tomará apenas 10 minutos do seu tempo.

Garantimos que toda a informação é confidencial e em nenhuma parte do questionário será solicitado o seu nome.

Obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Maria Soeiro

mariasoeiro93@gmail.com

Neste conjunto de questões gostaríamos que pensasse na relação que tem com o seu supervisor e com a sua equipa. Leia, por favor, com atenção as situações apresentadas de seguida e pense com que frequência é que ocorre no seu local de trabalho, sendo que 1 – menos que uma vez por ano; 2 – pelo menos uma vez por ano; 3 – pelo menos uma vez a cada seis meses; 4 – pelo menos uma vez por mês; 5 – mais do que uma vez por mês. Assinale com um (X) a hipótese que mais se adequa a si.

	Nunca	Pelo menos 1 vez por ano	Pelo menos 1 vez a cada 6 meses	Pelo menos 1 vez por mês	Mais que 1 vez por mês
1. O meu supervisor transmite-me o que a organização pretende dos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O meu supervisor transmite-me os objetivos chave da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Converso com o meu supervisor sobre a atividade atual da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Converso com o meu supervisor sobre a missão da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O meu supervisor transmite-me o que a organização acha que devem ser os seus princípios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Partilho com os meus colegas o que a organização pretende de mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Partilho com os meus colegas os objetivos chave da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Converso com os meus colegas sobre o estado atual da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Converso com os meus colegas sobre os princípios da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Partilho com os meus colegas a missão da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ainda sobre a relação com o seu supervisor e com a sua equipa, solicitamos que leia, por favor, com atenção cada uma das frases e indique, assinalando com um (X), qual o grau de concordância com a mesma, utilizando uma escala de 5 pontos, em que 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – nem concordo, nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
11. Existe correspondência entre o que o meu supervisor diz e as suas ações.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. O meu supervisor cumpre as suas promessas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. O meu supervisor põe em prática tudo o que diz.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. O meu supervisor realiza tudo a que se compromete.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. O meu supervisor comporta-se segundo os valores que partilha.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. O meu supervisor demonstra as mesmas prioridades que descreve.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. Quando o meu supervisor promete algo, eu tenho a certeza de que será realizado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. Caso o meu supervisor disser que vai fazer, é garantido que tal vai acontecer.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. Eu partilho com os meus colegas de que modo é que o comportamento do meu supervisor influencia os meus sentimentos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. Eu transmito aos meus colegas quais os efeitos que aquilo que o meu supervisor diz tem em mim.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21. Eu falo com os meus colegas sobre o que sinto em relação aos discursos do meu supervisor.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. Eu sinto-me aliviado quando falo com os meus colegas sobre os discursos do meu supervisor.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. Sempre que o meu supervisor fala comigo, sinto a necessidade de ir contar a alguém.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. Eu partilho com os meus colegas o meu entendimento sobre aquilo que o meu supervisor me diz.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

As próximas afirmações estão relacionadas com a organização num todo e com o clima organizacional. Leia, por favor, com atenção cada uma das frases e indique, assinalando com um (X), qual o grau de concordância com a mesma, utilizando uma escala de 5 pontos, em que 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – nem concordo, nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente
25. A minha organização promove a iniciativa individual dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>					
26. A minha organização valoriza o trabalho em equipa.	<input type="checkbox"/>					
27. A excelência dos produtos/serviços que a minha organização presta é muito salientada pela gerência.	<input type="checkbox"/>					
28. A minha organização promove eventos para fortalecer o espírito de equipa dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>					
29. A minha organização valoriza a flexibilidade.	<input type="checkbox"/>					
30. Um dos aspetos mais valorizados na minha organização é o aumento da eficiência em todas as suas áreas.	<input type="checkbox"/>					
31. É-nos comunicado frequentemente que o cliente é o valor mais importante.	<input type="checkbox"/>					
32. Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.	<input type="checkbox"/>					
33. As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.	<input type="checkbox"/>					
34. Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização.	<input type="checkbox"/>					
35. A minha organização espera um determinado comportamento dos seus colaboradores mas recompensa outro tipo de comportamento.	<input type="checkbox"/>					
36. Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.	<input type="checkbox"/>					

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

37. Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagradados quando pensam na organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. Em geral, os colaboradores da minha organização conseguem gerir bem os conflitos de interesse existentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. Em geral, os colaboradores da minha organização avaliam adequadamente os riscos existentes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. A minha organização opera com um alto nível de integridade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. No geral, a minha organização tem processos de gestão eficientes no que diz respeito à tomada de decisão.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45. Os meus colegas dizem-me que sentem que podem ser substituídos facilmente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46. Na minha organização os supervisores realçam a importância da obediência.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47. Os meus colegas dizem-me que os supervisores os encorajam a expor os colegas que falharam no cumprimento dos seus objetivos, independentemente do nível de dificuldade dos mesmos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48. Os meus colegas dizem que a agressividade dos supervisores é tolerada pela gerência e parece ser um método que assegura a eficiência dos colaboradores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

49. Na minha organização, a liberdade de expressão é vista como uma forma de redução da coesão necessária para o desenvolvimento da organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50. Os meus colegas dizem que a denúncia de outros colegas por não atingirem os níveis de *performance* esperado é encorajado pela organização.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

51. Os meus colegas dizem que o tempo privado é percebido negativamente pela gerência porque atrasa o cumprimento dos objetivos organizacionais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52. No geral, as pessoas da minha organização são muito confiáveis.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

53. As pessoas da minha organização têm consideração pelos sentimentos dos outros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

54. As pessoas da minha organização são amigáveis.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Agora pense, por favor, naquilo que a sua organização o faz sentir e leia com atenção cada uma das frases e indique, assinalando com um (X), qual o grau de concordância com as mesmas, utilizando uma escala de 5 pontos, em que 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – nem concordo, nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente
55. Trabalhar na minha organização é importante para a forma como eu penso em mim como pessoa.	1	2	3	4	5	
56. Quando alguém critica a minha organização, considero isso um insulto pessoal.	1	2	3	4	5	
57. Estou muito interessado naquilo que as outras pessoas pensam sobre a minha organização.	1	2	3	4	5	
58. O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	1	2	3	4	5	
59. Quando alguém enaltece os triunfos da minha organização, é sentido como um elogio para mim.	1	2	3	4	5	
60. Quando eu falo sobre a minha organização, normalmente uso termos como “nós”, em vez de “eles”.	1	2	3	4	5	
61. Estou disposto a esforçar-me mais do que o normal para ajudar esta organização a ser bem sucedida.	1	2	3	4	5	
62. Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar.	1	2	3	4	5	
63. Sinto muito pouca lealdade para com esta organização.	1	2	3	4	5	
64. Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização.	1	2	3	4	5	
65. Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares.	1	2	3	4	5	
66. Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	
67. Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar.	1	2	3	4	5	
68. Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas <i>performances</i> .	1	2	3	4	5	

	Discordo totalmente					Concordo totalmente
69. Nas presentes circunstâncias bastariam pequenas mudanças, para que abandonasse esta organização.	1	2	3	4	5	
70. Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras pelas quais poderia ter optado.	1	2	3	4	5	
71. Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização.	1	2	3	4	5	
72. Encontro frequentemente algumas dificuldades em concordar com as políticas desta organização em matérias importantes relativas aos seus colaboradores.	1	2	3	4	5	
73. Preocupo-me seriamente com o destino desta organização.	1	2	3	4	5	
74. Para mim esta é a melhor organização para se trabalhar.	1	2	3	4	5	
75. Decidir trabalhar para esta organização foi, definitivamente, um erro da minha parte.	1	2	3	4	5	
76. Penso frequentemente em deixar esta organização.	1	2	3	4	5	
77. É muito provável que procure um novo trabalho no próximo ano.	1	2	3	4	5	
78. Se eu pudesse escolher novamente, optaria por trabalhar noutra organização.	1	2	3	4	5	
79. Eu sinto que as pessoas não são totalmente sinceras comigo porque se preocupam com o que têm para dizer.	1	2	3	4	5	
80. Eu sinto que posso ser totalmente honesto com a gerência em todas as questões relacionadas com trabalho.	1	2	3	4	5	
81. Eu sinto medo ou ansiedade quando estou no trabalho.	1	2	3	4	5	
82. Eu sinto-me à vontade para dar sugestões – as minhas sugestões não são vistas com críticas.	1	2	3	4	5	

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

83. Eu sinto-me desconfortável na organização porque não recebo todas as informações necessárias para fazer o meu trabalho adequadamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

84. Quando eu cometo um erro, sinto-me confiante em dizer aos meus colegas de trabalho e nunca minto sobre isso.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

85. Eu tenho receio dos problemas existentes no trabalho porque estes são imprevisíveis.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

86. Não me sinto apreensivo em discutir com a gerência questões de trabalho sensíveis.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

87. Eu sinto-me inseguro quando falo na minha organização porque tenho de comprovar tudo o que digo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

88. Eu sinto-me bem neste local de trabalho porque a punição só é aplicada àqueles que fizeram algo de errado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

89. Eu sinto-me assustado quando cometo um erro e, por isso, escondo ou minto sobre isso à gerência.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

90. Eu sinto-me seguro em discutir questões sensíveis sobre o trabalho com os meus colegas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

91. Eu sinto medo no trabalho porque os nossos erros servem como exemplo para as outras pessoas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Por último gostaríamos de solicitar alguns dados pessoais, pelo que deverá assinalar com um (X) a opção que se adequa a si.

92. Sexo: Masculino
- Feminino

93. Idade:

- Menos que 25 anos
- Entre 25 e 34 anos
- Entre 35 e 44 anos
- Entre 45 e 54 anos
- Entre 55 e 65 anos
- Mais de 65 anos

94. Quantas horas de trabalho são contabilizadas por semana:

- Menos que 20 horas
- Entre 20 e 40 horas

95. Habilitações Académicas:

- Igual ou inferior ao Ensino Básico – 1º ciclo (4ª classe)
- Ensino Básico - 2º ciclo (6º ano)
- Ensino Básico – 3º ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

96. Anos de experiência profissional:

- Até 6 meses
- Mais de 6 meses até 1 ano
- Mais de 1 ano até três anos
- Mais de 3 anos até 5 anos
- Mais de 5 anos até dez anos
- Mais que 10 anos

97. Antiguidade na organização:

- Até 6 meses
- Mais de 6 meses até 1 ano
- Mais de 1 ano até três anos
- Mais de 3 anos até 5 anos
- Mais de 5 anos até dez anos
- Mais que 10 anos

98. Qual é o seu vínculo contratual?

- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato a prazo
- Contrato a termo indeterminado (substituição)
- Prestador de serviços
- Vínculo através de uma empresa de Trabalho Temporário ou Outsourcing
- Outro. Qual: _____

99. Tendo em consideração que uma equipa inclui todos os membros que estão sobre o mesmo supervisor, diga-nos, por favor, quantos membros tem a sua equipa, excluindo o seu supervisor: _____.

100. Há quanto tempo é que o seu supervisor lidera a sua equipa?

Até 6 meses

Mais de 6 meses até 1 ano

Mais de 1 ano até 3 anos

Mais de 3 anos até 5 anos

Mais de 5 anos até 10 anos

Mais de 10 anos

101. Tem alguém sob a sua chefia:

Sim Não

Se sim, quantas pessoas: _____

102. Número aproximado de pessoas que pertencem à organização em geral:

Até 50 pessoas

Entre 51 e 100 pessoas

Entre 101 e 250 pessoas

Entre 251 e 500 pessoas

Mais de 500 pessoas

103. Número aproximado de pessoas que pertencem ao estabelecimento onde trabalha:

Até 50 pessoas

Entre 51 e 100 pessoas

Entre 101 e 250 pessoas

Entre 251 e 500 pessoas

Mais de 500 pessoas

104. Qual o Departamento onde se encontra inserido?

Recepção	<input type="checkbox"/>
Restaurante/Bar	<input type="checkbox"/>
Cozinha	<input type="checkbox"/>
Manutenção	<input type="checkbox"/>
<i>Housekeeping</i>	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
Financeiro	<input type="checkbox"/>
Direção	<input type="checkbox"/>
Comercial	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Compras	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>
Qual: _____	<input type="checkbox"/>

105. Genericamente, qual a sua satisfação global relativamente à sua organização?
(Assinale com um (X) a hipótese que mais se adequa a si)

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Completamente satisfeito
<input type="checkbox"/>				

Muito obrigada pela sua colaboração!